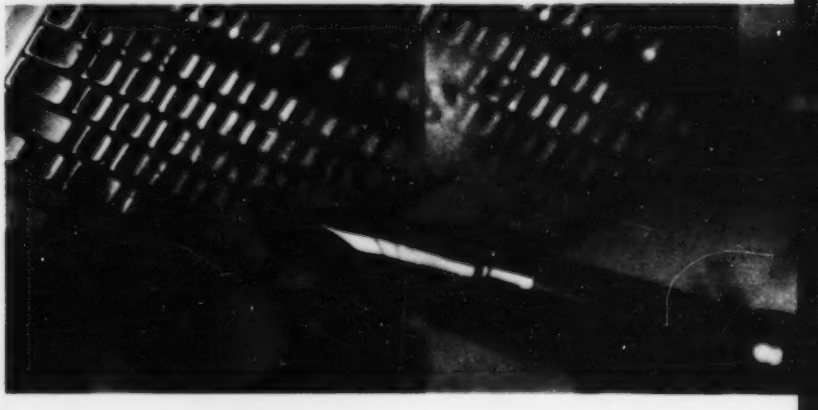
RAPPORT DE RECHERCHE

L'INTERNATIONALISATION DE LA FILIÈRE HABITATION: UNE ANALYSE PERCEPTUELLE



SCHL CMHC

AU COEUR DE L'HABITATION
Canada

SCHL—Au cœur de l'habitation

La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) est au cœur de l'habitation. Toutes ses activités visent à aider les Canadiens et les Canadiennes à vivre dans un logement sûr à tout point de vue.

À titre d'organisme national responsable du logement, la SCHL joue un rôle important dans le secteur canadien de l'habitation. Elle propose de nouvelles façons de financer l'achat des maisons. Elle favorise l'innovation dans le domaine de la technologie et de la conception des habitations. Grâce à son assurance prêt hypothécaire, elle aide les Canadiens et les Canadiennes à réaliser leur rêve et à posséder leur propre maison.

Les Canadiens et les Canadiennes tirent avantage de la collaboration de la SCHL avec ses partenaires des secteurs public, privé et sans but lucratif en vue d'améliorer la qualité et l'accessibilité des logements et de faire en sorte qu'ils soient plus abordables, partout au pays.

L'aide accordée par la SCHL permet aux ménages à faible revenu, aux aînés, aux personnes handicapées et aux Autochtones de vivre dans des logements convenables et abordables. La SCHL crée des emplois pour les Canadiens et les Canadiennes dans le domaine des produits et services en aidant le secteur de l'habitation à exporter ses connaissances et ses compétences dans d'autres pays.

Les recherches de pointe effectuées par la SCHL améliorent la qualité des logements et font en sorte que ceux-ci soient plus abordables. Afin d'aider les Canadiens et les Canadiennes à tirer profit de son savoir-faire dans le domaine de l'habitation et à prendre des décisions éclairées, la SCHL est devenue le plus important éditeur canadien de publications portant sur le logement. Elle possède également la collection la plus complète de documents sur l'habitat.

Les Canadiens et les Canadiennes peuvent avoir facilement accès à nos informations par l'entremise des points de vente et des bureaux régionaux de la SCHL.

Vous pouvez aussi communiquer avec nous par téléphone :
1 800 668-2642 [à l'extérieur du Canada : (613) 748-2003]
ou par télécopieur : (613) 748-4069.
Pour nous joindre en direct, visitez notre page d'accueil à l'adresse suivante : « www.cmhc-schl.gc.ca »

La Société canadienne d'hypothèques et de logement appuie la politique du gouvernement fédéral sur l'accès à l'information pour les personnes handicapées. Si vous désirez obtenir la présente publication en des médias substituts, composez le 1 800 668-2642.

100-07441/

L'INTERNATIONALISATION DE LA FILIÈRE HABITATION: UNE ANALYSE PERCEPTUELLE

par: François Cadotte
FC Recherche
Mercadex International

12 janvier 1999

Agent du projet à la SCHL: Joane Hallé, Québec

Ce projet a été réalisé grâce à une contribution financière de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, dans le cadre du Programme de subventions de recherche (Dossier n° 6585-C091 de la SCHL). Les idées exprimées sont celles de l'auteur et ne représentent pas le point de vue officiel de la SCHL.

FC RECHERCHE
MERCADEX INTERNATIONAL

L'internationalisation de la filière habitation : une analyse perceptuelle

(rapport final)

12 janvier 1999

Remis à Joane Hallé
Conseillère principale à l'exportation
Centre canadien d'exportation pour l'habitation
Société canadienne d'hypothèques et de logement

Depuis quelques années, l'industrie canadienne de l'habitation tente de saisir les occasions qui se présentent à elle sur les marché internationaux, imitant en cela les autres secteurs de l'économie. Jusqu'à maintenant, toutefois, cette industrie est loin de détenir la part des exportations qui lui revient, compte tenu de la taille qu'elle occupe dans l'économie canadienne. Certaines entreprises de la filière habitation auraient la capacité d'offrir leurs produits et services sur les marchés extérieurs mais ne le font pas ou le font peu. Pourquoi en est-il ainsi?

Quels sont les facteurs qui dissuadent les dirigeants d'entreprises d'entreprendre une démarche d'exportation sur les marchés étrangers? Comment ceux-ci voient-ils l'internationalisation de leur propre entreprise? Autant de questions auxquelles la présente étude tente de répondre en proposant un examen non pas de la capacité concurrentielle de l'industrie canadienne de l'habitation mais des obstacles tels que perçus par les dirigeants d'entreprises.

Table des matières

SOMMAIRE 4

PERCEPTION DU MARCHÉ CANADIEN 4
MARCHÉS VISÉS À L'INTERNATIONAL 4
IMPACT DE LA GLOBALISATION DES MARCHÉS 5
BARRIÈRES OU CONTRAINTES PERÇUES AU COMMERCE INTERNATIONAL 5
PROGRAMMES D'ASSISTANCE AUX EXPORTATEURS 6
PRINCIPAUX RISQUES PERÇUS 6
STRATÉGIES 6
CONCLUSIONS 7

INTRODUCTION 8

PARTIE 1 : L'INTERNATIONALISATION DE L'INDUSTRIE CANADIENNE DE L'HABITATION 10

L'ÉCONOMIE CANADIENNE ET LES MARCHÉS EXTÉRIEURS 10
L'INDUSTRIE DE L'HABITATION ET LES MARCHÉS EXTÉRIEURS 11
QUELQUES SECTEURS-TÉMOINS 11
EXPORTATION HORS DES ÉTATS-UNIS 12

PARTIE 2 : ENTREVUES DIRIGÉES 15

RAPPORT TERRAIN 15
PERCEPTION DU MARCHÉ CANADIEN 17
MARCHÉS VISÉS À L'INTERNATIONAL 18
IMPACT DE LA GLOBALISATION DES MARCHÉS 20
BARRIÈRES OU CONTRAINTES PERÇUES AU COMMERCE INTERNATIONAL 21
LE FINANCEMENT OU L'INVESTISSEMENT REQUIS 22
LE DEGRÉ DE CONCURRENCE 24
L'ADAPTATION / L'ACCRÉDITATION DU PRODUIT 24
LA LANGUE 25
AUTRES BARRIÈRES 26
PROGRAMMES D'ASSISTANCE AUX EXPORTATEURS 26
PRINCIPAUX RISQUES PERÇUS 27
STRATÉGIES 28
CONCLUSIONS 30

ANNEXES 34

Sommaire

Dans la foulée de la mondialisation des échanges, de plus en plus d'entreprises canadiennes lorgnent du côté des marchés étrangers. L'industrie de l'habitation n'est pas en reste avec cette tendance. Limitée par une demande intérieure moins forte que par les années passées, la prospection de nouveaux marchés à l'extérieur du pays se présente comme une avenue que les entreprises hésitent de moins en moins à emprunter. Jusqu'à maintenant, toutefois, l'industrie de l'habitation ne détient pas la part des exportations qui lui revient, compte tenu de la taille qu'elle occupe dans l'économie canadienne.

La présente étude se veut d'abord une recherche qualitative basée sur une quarantaine d'entrevues en profondeur auprès de dirigeants d'entreprises oeuvrant dans trois sous-secteurs de l'industrie du logement : les services professionnels de construction (constructeurs, ingénieurs, architectes, etc.), les fabricants de produits de construction et les manufacturiers de maisons préfabriquées. Ces entrevues touchent des entreprises provenant de toutes les régions du Canada. Le but étant moins d'identifier les difficultés objectives liées à l'exportation que de mettre en lumière la perception de ces difficultés par les dirigeants d'entreprises.

Perception du marché canadien

Même si nombre de répondants étaient satisfaits de la performance de leur entreprise en 1998, la plupart d'entre eux se sont révélés plutôt réservés quant aux perspectives à long terme dans le secteur de l'habitation au Canada. Sauf pour l'Alberta et l'Ontario, où l'économie en général va bon train, on s'entend pour dire que l'industrie de la construction résidentielle, dans le reste du pays, est parvenue à un stade de maturité et que les perspectives de croissance demeurent assez faibles. On ne peut parler ici de pessimisme. Les entreprises font tout simplement preuve de réalisme et entendent tirer parti des occasions de marchés qui leur sont offertes localement. Toutefois, plusieurs manufacturiers de produits de construction voient les États-Unis comme le prolongement naturel de leur marché. Peu d'entreprises cherchent à faire des affaires dans les autres provinces canadiennes, prétextant les différences de mentalité ou la distance, se concentrant davantage sur les échanges Nord-Sud.

Marchés visés à l'international

On considère le marché américain comme le plus porteur pour l'industrie canadienne de l'habitation. Cet intérêt s'explique par un ensemble de facteurs évidents, dont la proximité géographique, la faiblesse des barrières culturelles, linguistiques et techniques (ex.: règlements, codes, normes) ainsi que par la facilité à exercer un suivi auprès de la clientèle et assurer le règlement des comptes à recevoir. D'ailleurs, quelques dirigeants entrevoient des possibilités infinies de développement sur le marché américain et ne voient pas l'intérêt de prospecter d'autres marchés. Outre les États-Unis, l'Europe (surtout l'Europe de l'Est) représente le principal marché vers lequel les entreprises dirigent leurs efforts de développement. Les dirigeants expliquent que les marchés visés doivent présenter des conditions climatiques ou des habitudes de vie similaires à celles du Canada. L'Amérique latine vient en troisième lieu pour l'intérêt qu'elle suscite auprès des entreprises. Au moins trois répondants sur quatre ont précisé que la croissance de l'entreprise passerait désormais par l'internationalisation de ses activités (exportation, accords de licences,

alliances, consortiums...). En revanche, au moins un dirigeant sur quatre a avoué que dans le cas d'une reprise du marché intérieur canadien, les projets de développement international seraient mis en veilleuse.

Impact de la globalisation des marchés

La plupart des dirigeants rencontrés sont d'avis que la mondialisation des marchés aura un impact sur les entreprises évoluant dans l'industrie de la construction domiciliaire au Canada. De façon sommaire, les répondants anticipent les incidences suivantes:

- Concurrence accrue;
- Convergence des pratiques d'affaires;
- Transformation de l'offre des produits et services (innovation accrue);
- Pression à la baisse sur les prix.
- Prises de contrôle d'entreprises canadiennes par les sociétés étrangères

En revanche, on estime que la dépréciation de la devise canadienne, conjuguée à l'image favorable des produits canadiens faciliteront les efforts de développement des marchés extérieurs. Les entreprises voient d'un bon œil l'élargissement du marché qu'entraîne la mondialisation de l'économie, même si cela se traduit souvent par un plus grand nombre de concurrents dans leur propre marché. Cela leur permet d'échapper aux soubresauts de la demande et de la conjoncture locale. Peu d'entre elles craignent l'arrivée de concurrents étrangers au Canada. Par contre, plusieurs trouvent que la mondialisation modifie leur mode de production et leurs pratiques d'affaires. Elle force leur entreprise à être plus compétitive, mieux structurée pour faire face à la compétition, mais aussi pour livrer la marchandise à l'intérieur des délais requis. Les clients exigent d'une entreprise étrangère qu'elle livre un meilleur produit, et plus rapidement que ne le ferait l'offre locale. En matière de qualité, entre autres, les erreurs ne pardonnent pas, étant donné le prix qu'il en coûte pour expédier des marchandises sur une longue distance ou pour envoyer sur place un représentant de l'entreprise pour régler le problème ou la défectuosité.

Barrières ou contraintes perçues au commerce international

Selon les dirigeants rencontrés, il n'existerait pas de barrières ou d'entraves majeures à la conduite d'affaires à l'étranger. Toutefois, pour expliquer ce qu'on pourrait appeler un certain manque de réalisme, on peut avancer qu'un grand nombre d'entreprises rejointes font des affaires à l'étranger mais, simultanément, déploient peu d'efforts de développement ou de prospection, affichant plutôt une attitude réactive, c'est-à-dire qu'elles répondent à des commandes. Nous avons noté que les entreprises qui exportaient le moins avaient tendance à sous-estimer systématiquement la plupart des barrières au commerce international. Néanmoins, les entrevues mettent en évidence un certain nombre de barrières potentielles, certaines très contraignantes, d'autres très peu aux yeux des répondants. Ainsi, les aspects financiers et la concurrence représenteraient des barrières plus importantes aux yeux des dirigeants interviewés. En revanche, ces derniers prétendent que la nécessité d'adapter le produit ou encore la langue représenteraient des contraintes secondaires, voire mineures, pour mener des affaires sur la scène internationale.

Programmes d'assistance aux exportateurs

Les programmes d'aide financière ou technique offerts par les gouvernements sont généralement peu connus des dirigeants interviewés. Ces derniers ne pouvaient mentionner souvent qu'un seul programme d'aide gouvernementale. Le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) du gouvernement fédéral récolte la première place en termes de notoriété. L'intervention gouvernementale suscite généralement méfiance et scepticisme de la part des dirigeants. Nombre d'entre eux trouvent la structure trop lourde pour véritablement aider les entreprises, qui doivent réagir très rapidement aux occasions d'affaires qui se présentent. Outre le programme PDME, la forme d'assistance la plus connue et la plus utilisée se résume aux garanties et assurances offertes par la Société pour l'expansion des exportations (SEE). On reproche à cette société de ne pas être à la hauteur des garanties offertes par les agences de certains pays étrangers. On laisse entendre également que plutôt de s'avouer en défaut de paiement, certains clients étrangers prétexteront que les produits ne sont pas conformes aux spécifications

Principaux risques perçus

Les entreprises du secteur de l'habitation perçoivent peu de risques à la conduite d'affaires à l'étranger. Voici les éléments les plus souvent mentionnés comportant le plus haut niveau de risques, selon les répondants, dans le cadre de la réalisation d'activités à l'étranger:

- Perception des comptes à recevoir (de clients étrangers)
- Fluctuations du dollar US, pour ceux qui font affaires aux États-Unis.
- Livraison du produit (respect des délais, qualité de la marchandise...)
- Environnement juridique (dans les cas de litige, de la réglementation, de la propriété physique ou intellectuelle...)
- Stabilité économique et politique
- Identification et choix des bons partenaires (agents, distributeurs, conseillers...)
- Perte de temps et d'argent associée aux activités de prospection

Stratégies

Les entreprises du secteur des services se montrent les plus favorables à la création d'une alliance ou d'un partenariat avec des entreprises étrangères. Ces entreprises se distinguent sensiblement des autres domaines de l'industrie, notamment par l'importance de l'aspect humain dans la transaction. Quant aux fabricants de matériaux de construction, de systèmes de construction ou de maisons usinées, les stratégies d'internationalisation envisagées vont du consortium, à la sélection d'un distributeur ou d'un agent manufacturier local, en passant par les maisons de commerce situées tant au Canada qu'à l'étranger. Un nombre restreint d'entreprises plus audacieuses ou déterminées vont même jusqu'à réaliser l'exportation directe de leurs produits à l'étranger, c'est-à-dire qu'elles mettront sur pied un bureau des ventes dans le pays d'accueil (où elles dépêcheront des représentants canadiens ou embaucheront des représentants locaux) afin de se constituer leur propre réseau de distribution et assurer l'expansion de leurs affaires dans ces marchés. Cependant, à l'exception de l'exportation (directe ou indirecte), les modes plus sophistiqués de pénétration des marchés étrangers semblent à peu près inexploités. On fait ici référence aux accords industriels ou commerciaux ainsi qu'aux alliances stratégiques (coentreprises, fusions, acquisitions...).

Conclusions

1. **Les entreprises ont généralement tendance à sous-estimer les difficultés, contraintes et barrières liées au commerce international;**

2. **Pour les entreprises, un des principaux défis liés au commerce international consiste à livrer le produit et le service dans les temps requis;**

3. **Les dirigeants d'entreprises ne craignent pas la mondialisation des marchés;**

4. **Peu d'entreprises se préoccupent de diversifier leurs marchés;**

5. **Les entreprises du secteur de l'habitation connaissent mal la concurrence au sein des marchés visés à l'étranger;**

6. **Les systèmes de construction utilisant le bois percent plus difficilement sur les marchés extérieurs;**

7. **Les entreprises se montrent réservées à l'égard de l'aide gouvernementale.**

Summary

In the rush to global trade, an increasing number of Canadian firms are looking to foreign markets, and the housing industry is no exception. As domestic demand is down over previous years, prospecting new markets outside the country is an avenue firms are increasingly less hesitant to explore. To date, however, the housing industry does not have its rightful share of exports, given its size in the Canadian economy.

This study is primarily a qualitative study based on about forty extensive interviews of corporate executives operating in three sub-sectors of the housing industry: professional construction services (builders, engineers, architects, etc.), manufacturers of building products and manufacturers of pre-fab homes. The interviews were conducted with firms from all corners of Canada. The purpose was not so much to identify the objective export-related difficulties as it was to see how corporate executives perceived these difficulties.

Perception of the Canadian Market

Although a number of respondents were satisfied with their firm's performance in 1998, most of them seemed to be somewhat reserved about long-term perspectives in the housing sector in Canada. Except for Alberta and Ontario where the economy in general is healthy, there is agreement that the residential housing industry in the rest of the country has reached a level of maturity and that growth perspectives were rather weak. This cannot be termed pessimism. The firms are simply being realistic and intend to take advantage of market opportunities offered to them locally. However, several manufacturers of construction products see the United States as a natural extension of their market. Few firms are seeking to do business in other Canadian provinces, citing attitudinal differences or distance as factors, and they are focussing instead on north-south exchanges.

International Target Markets

The U.S. market is considered the most promising for the Canadian housing industry. This interest is explained by a host of obvious factors, including geographical proximity, low cultural, linguistic and technical (e.g. regulations, codes, standards) barriers and the ease with which one can follow up with clients and settle accounts receivable. Some executives see endless development opportunities in the U.S. market and do not see any interest in prospecting other markets. In addition to the United States, companies are focussing their development efforts in Europe (especially Eastern Europe). The executives explained that the target markets must have weather conditions or lifestyles similar to those in Canada. Latin America stands third in terms of interest shown by the firms. At least three in four respondents stated that the growth of the business would be achieved from now on by reaching out internationally - exports, licencing agreements, alliances, consortiums, etc.). Conversely, at least one in four executives admitted that if the Canadian domestic market were to rebound, international development projects would be placed on the backburner.

Impact of Market Globalization

Most of the executives interviewed feel that market globalization will have an impact on firms in the housing construction industry in Canada. In short, the respondents anticipate the following:

- increased competition;
- convergent business practices;
- transformation in the supply of products and services (increased innovation);
- downward pressure on prices;
- foreign takeovers of Canadian firms

Furthermore, it is believed that the depreciation of the Canadian currency combined with the favourable image projected by Canadian products will make it easier to develop foreign markets. The firms have a favourable view of market expansion brought on by the globalization of the economy, even though this often means having a greater number of competitors in their own markets. This enables them to avoid fluctuating demand and local business conditions. Few fear the arrival of foreign competitors in Canada. On the other hand, many find that globalization changes their production methods and business practices. It forces their businesses to be more competitive, better structured to take on the competition and to deliver their goods within the required timeframes. Clients demand that foreign firms deliver better products more quickly than what can be provided locally. In terms of quality, errors are strictly verboten, given the cost of shipping goods over long distances and sending a representative of the firm to the site to resolve the problem or the defect.

Perceived Barriers or Constraints in International Commerce

According to the executives we interviewed, there are no major barriers or obstacles to doing business abroad. However, to explain to what could be termed a certain lack of realism, it can be theorized that many firms contacted are doing business abroad simultaneously and are devoting little effort to development or prospecting; instead, they are in reactive mode, i.e., they are responding to orders. We noted that the firms which export the least tended to systematically underestimate most barriers to international commerce. Nonetheless, the interviews did uncover a certain number of potential barriers, some quite restrictive and others much less so according to respondents. According to the executives surveyed, financial aspects and competition represent the most important barriers. They also went on to say that the need to adapt the product or the language represented secondary or even minor constraints with respect to doing business internationally.

Export Assistance Programs

In general, the executives interviewed knew little of government financial or technical assistance programs and often mentioned but one - the Program for Export Market Development (PEMD), which came up the most often. Government involvement generally creates mistrust and skepticism on the part of the executives. A number of them find that the structure is too cumbersome to really help businesses which must react very quickly to market opportunities

which arise. Aside from the PEMD, the most well-known and most often used form of assistance is the guarantees and insurances provided by the Export Development Corporation (EDC). The latter has attracted criticism for not offering guarantees as attractive as those provided by agencies in some foreign countries. It is also implied that some foreign clients will claim that the products are not in accordance with specifications instead of admitting they have defaulted on payment.

Main Perceived Risks

Businesses in the housing sector see little risk in doing business abroad. The following are the most oft mentioned items with the greatest risk in operating abroad, according to those interviewed:

- Collection of accounts receivable (foreign clients)
- Fluctuations in the US dollar for those doing business in the United States
- Product delivery (compliance with deadlines, quality of goods)
- Legal environment (in cases when disputes arise, regulations, physical or intellectual property)
- Economic or political stability
- Identifying and choosing good partners (agents, distributors, advisers, etc.)
- Time and money wasted in prospecting activities

Strategies

Firms in the service sector are most favourable to creating alliances or partnerships with foreign firms and are significantly different from other areas in the industry, especially with respect to the emphasis placed on the human aspect of the transaction. As for manufacturers of building materials, construction systems or prefab housing, the globalization strategies considered range from a consortium to selecting a distributor or a local manufacturing agent to going through trading houses in Canada and abroad. A few more daring or determined firms will even go so far as to export their products directly abroad, i.e., they will establish a sales office in the host country (where they will dispatch Canadian representatives or hire local representatives) to develop their own channels of distribution and ensure the expansion of their business in these markets. However, with the exception of direct or indirect exports, the most sophisticated methods of penetrating foreign markets seem to be virtually undeveloped. We are referring here to industrial or commercial agreements and to strategic alliances (joint ventures, mergers, acquisitions, etc.).

Conclusions

1. **Firms generally tend to underestimate the difficulties, constraints and barriers related to international commerce.**

2. **For business, one of the main challenges in international business is delivering the product and the service within the required timeframes.**

3. **Corporate executives do not fear market globalization.**
4. **Few firms are concerned with diversifying their markets.**
5. **Businesses in the housing sector are not very familiar with the competition in target markets abroad.**
6. **Building systems which use wood have a harder time penetrating foreign markets;**
7. **Firms are reserved with respect to government assistance.**

Introduction

Dans la foulée de la mondialisation des échanges, de plus en plus d'entreprises canadiennes lorgnent du côté des marchés étrangers pour trouver de nouveaux débouchés à leurs produits ou services. L'industrie de l'habitation n'est pas en reste avec cette tendance. Limitée par une demande intérieure moins forte que par les années passées, la prospection de nouveaux marchés à l'extérieur du pays se présente comme une avenue que les entreprises hésitent de moins en moins à emprunter. Jusqu'à maintenant, toutefois, l'industrie de l'habitation s'est moins internationalisée que les autres secteurs de l'économie. Cette industrie ne détient pas la part des exportations qui lui revient compte tenu de la taille qu'elle occupe dans l'économie canadienne.

S'il est vrai que ce secteur se caractérise par un nombre important de petites et moyennes entreprises, par nature moins présentes sur les marchés internationaux, certaines entreprises auraient la capacité d'offrir leurs produits et services sur les marchés extérieurs mais ne le font pas ou le font peu. Pourquoi en est-il ainsi? Plusieurs ont pourtant des produits concurrentiels et potentiellement en demande dans certains pays. Quels sont donc les facteurs qui dissuadent les dirigeants d'entreprises d'entreprendre une démarche d'exportation sur les marchés étrangers? Quels sont les services d'aide les mieux à même de les encourager à s'engager dans une telle démarche ? Autant de questions auxquelles la présente étude tentera de répondre en proposant un examen non pas de la capacité concurrentielle de l'industrie canadienne de l'habitation mais des obstacles tels que perçus par les dirigeants d'entreprises.

L'étude proposée entend ainsi poursuivre les objectifs suivants :

1. Mesurer l'intérêt des dirigeants d'entreprises en regard de l'internationalisation de leurs activités;
2. Apprécier l'écart entre les défis et enjeux dont fait face l'industrie de l'habitation sur la scène internationale et la perception des dirigeants quant à l'internationalisation de leur propre entreprise ;
3. Identifier les obstacles ou contraintes à l'internationalisation selon les différents sous-secteurs de l'industrie;
4. Préciser le type d'encadrement nécessaire (support, assistance financière ou autres) ou souhaité par les entreprises dans une démarche d'exportation.

L'étude se veut d'abord une recherche qualitative basée sur une quarantaine d'entrevues personnalisées de dirigeants d'entreprises oeuvrant dans trois sous-secteurs de l'industrie du logement : les services professionnels de construction (constructeurs, ingénieurs, architectes, etc.), les fabricants de produits de construction et les manufacturiers de maisons préfabriquées. Ces entrevues toucheront des entreprises provenant de toutes les régions du Canada. Le but étant moins d'identifier les difficultés objectives liées à l'exportation que d'appréhender la perception de ces difficultés par les dirigeants d'entreprises. Il est à noter qu'au Québec, en Ontario et au Manitoba, les entrevues ont été réalisées en personne tandis que pour les autres régions du pays,

les entrevues ont été effectuées par téléphone, eu égard à l'éloignement et aux contraintes budgétaires.

Jusqu'à maintenant, la recherche existante a porté essentiellement sur le potentiel de l'industrie canadienne de l'habitation et sur des études de marchés régionaux (ex.: Chine, Chili, Mexique, etc.). La contribution de la présente étude se situe au niveau de l'approche ainsi que sur des variables perceptuelles. En proposant d'étudier de près les entreprises peu actives sur les marchés extérieurs mais ayant le potentiel pour exporter leurs produits, elle fera la lumière sur les obstacles et embûches tels que perçus par les dirigeants d'entreprises et les intervenants de première ligne, et précisera la nature de l'encadrement nécessaire pour assurer le succès de l'internationalisation de la filière canadienne de l'habitation.

Partie 1 : L'internationalisation de l'industrie canadienne de l'habitation

L'économie canadienne et les marchés extérieurs

La mondialisation des marchés constitue une des tendances lourdes de l'économie. Partout, dans tous les secteurs économiques, les entreprises tentent leur chance à l'étranger afin de maintenir leur rythme de croissance. Les barrières au commerce, qu'elles soient tarifaires ou non tarifaires, s'inscrivent graduellement en baisse dans plusieurs régions du monde, résultat des politiques économiques néo-libérales qu'adoptent notamment les économies émergentes. Les statistiques canadiennes démontrent amplement l'accroissement des échanges internationaux. De 1993 à 1997, selon les données de *Strategis* (Industrie Canada), le volume des exportations de produits canadiens a crû de 57 %, passant de 177,6 à 278,8 milliards de dollars.

Cette performance spectaculaire masque cependant deux réalités parfois oubliées. La première : l'exportation était souvent, jusqu'à tout récemment, le fait d'entreprises de grandes tailles. Celles-ci sont en effet mieux équipées pour franchir les obstacles et les difficultés liées au commerce international. À titre d'exemple, si, en 1992, les petites et moyennes entreprises constituaient quelque 97% de toutes les entreprises canadiennes menant des activités d'exportation, elles ne constituaient que 9% des exportations totales vers l'Asie. À elles seules, une grève générale dans une importante usine d'assemblage d'automobiles, des variations importantes dans le prix du papier journal ou de l'aluminium suffisaient et suffisent encore à faire varier considérablement la balance commerciale.
[1]

Deuxième réalité, les exportations sont encore expédiées en majorité vers les États-Unis. En 1997, plus de 82% du volume d'exportation se dirigeait au sud de la frontière. Voilà qui suggère une diversification accrue des marchés d'exportations pour nos produits.

Malgré les efforts déployés par les institutions gouvernementales et para-gouvernementales (ex.: la SEE, MAECI, Industrie Canada, SCHL, l'ACDI), pour inciter les PME à développer les marchés internationaux, les petites et moyennes entreprises demeurent craintives dans ce domaine, en particulier en dehors des États-Unis. Ces réticences se manifestent notamment par l'accès limité au financement de l'opération, le peu de garanties offertes quant au recouvrement de certaines créances, les droits de douane, les contingents à l'importation, les permis d'importation, les difficultés liées à la langue et à la culture du pays d'accueil, etc. La barrière peuvent donc prendre plusieurs formes aux yeux de l'exportateur. Enfin, il importe de souligner que la compétition ne vient plus seulement des marchés nationaux convoités, mais également des autres pays.

[1] Georges Vigny. «Les PME dans la course à l'exportation», PME, avril 1997, p.26.

L'industrie de l'habitation et les marchés extérieurs

Même si l'industrie du logement est traditionnellement axée sur le commerce intérieur, celle-ci n'échappe pas non plus à la mondialisation des échanges. La croissance des besoins en logement dans plusieurs régions du globe laisse entrevoir un terrain favorable à l'exportation de produits et services canadiens cependant que le marché du logement au pays a atteint une certaine maturité. L'arrivée graduelle de nouveaux joueurs internationaux sur le marché canadien rendra celui-ci encore plus compétitif. Si l'industrie de l'habitation au Canada veut maintenir à jour sa capacité concurrentielle et son expertise, elle se doit d'explorer les nouveaux marchés qui s'offrent à elle.

A prime abord, toutefois, plusieurs aspects jouent en défaveur des entreprises du secteur de l'habitation. D'abord, l'industrie de l'habitation, qu'on parle de produits ou de services, est, traditionnellement, une industrie extrêmement morcelée géographiquement et où la grande entreprise est peu présente. Encore aujourd'hui, elle demeure le royaume de la petite et moyenne entreprise. Sur les marchés internationaux, elle doit se mesurer à des concurrents internationaux de grande taille et à une offre locale dont les produits sont souvent très adaptés aux marchés, encore que parfois technologiquement moins avancés. En matière de produits de construction, les codes de construction qui varient d'un pays à l'autre et les traditions ou habitudes différentes rendent parfois compliquée l'exportation directe d'un produit sans lui faire subir une adaptation préalable aux spécificités du marché de destination.

Quelques secteurs-témoins

Pour illustrer la performance de l'industrie de l'habitation sur les marchés extérieurs, nous avons retenu 13 secteurs témoins reliés de près cette industrie (voir tableaux ci-après). Si l'on analyse le volume d'exportation combiné de ces secteurs témoins, on se rend compte que, depuis 1993, les exportations ont crû de façon plus importante que dans les autres secteurs de l'économie, soit environ 135%. Parmi les produits ayant connus la plus forte croissance, mentionnons les portes et fenêtres en métal (382%), les bâtiments préfabriqués à charpente de bois (295%), les armoires de cuisine et coiffeuses de salles de bain (295%) ainsi que les portes et fenêtres en bois (241%). Notons que pour ce type de statistiques, les services professionnels de construction ne sont pas comptabilisés et font partie de ce qu'il convient d'appeler les «invisibles».

Soulignons cependant que le volume des exportations de ces secteurs-témoins occupe une faible part du volume total des exportations, soit environ 1,3 %, ce qui indique que ces secteurs ne représentent pas tous les produits de construction, d'une part, mais indique aussi que le secteur de la construction n'est pas aussi actif sur les marchés étrangers que son importance pour l'économie nationale le laisserait suggérer. Une étude qualitatives réalisée en 1997 auprès d'une quinzaine d'entreprises du secteur, réalisée en 1997 par le Centre d'études en administration internationales (CÉTAI) révèle d'ailleurs que les entreprises se montrent moins dynamiques à l'international. Plusieurs facteurs expliquent cette situation. D'abord la complexité inhérente à la réalisation de projets domiciliaires à l'étranger, notamment parce qu'il s'agit d'un secteur extrêmement réglementé et aussi parce qu'à partir de l'étude du projet jusqu'à la livraison et même le paiement

des maisons par les consommateurs, plusieurs années peuvent s'écouler, ce qui, par voie de conséquence, soulève la question du financement à long terme de toute l'opération. Cet obstacle rebute plus d'un constructeur. Un entretien avec le responsable des marchés extérieurs à l'Association canadienne des constructeurs d'habitation, M. Philipp Brown, nous confirmait d'ailleurs qu'à peine 5% des constructeurs membres montrent un intérêt pour réaliser des projets à l'étranger.

Le même problème se pose pour la vente de maisons usinées où les conditions de paiement sur réception de la marchandise ou encore selon des termes de 30, 60 ou 90 jours apparaissent peu appropriées à ce type de produits. Sur la scène internationale, la compétitivité des entreprises dans ce domaine qui exige beaucoup de capital est liée aux facilités de financement des projets. L'expertise et la notoriété des entreprises sont importantes, mais le financement l'est encore plus, surtout dans le domaine des services. En ce sens, la distinction entre produits et services tend à s'amenuiser, production et financement étant intimement liés[2].

Le directeur du Canadian Manufactured Housing Institute, M. Cliff Youdale, mentionne qu'il est extrêmement long, difficile et risqué pour des manufacturiers d'habitation de percer un marché à l'étranger. Entre autres, les difficultés à réaliser des alliances stratégiques avec des concurrents potentiels et le risque de voir son produit copié par la suite et de voir débarquer éventuellement un compétiteur dans son propre marché, surtout s'il y a transfert technologique. M. Youdale émet une mise en garde concernant les salaires extrêmement bas dans l'industrie de la construction des pays au potentiel prometteur. «Comment vendre des maisons usinés alors que les salaires des ouvriers de ces pays sont trois fois moindres?»

La compétition internationale est vive également dans le domaine des produits de construction. Selon Carole Robert, du Consortium Construct-Québec qui réunit des entreprises exportant vers les pays de l'Europe de l'Est, de plus en plus d'entreprises étrangères, assistées par leurs institutions financières, offrent des délais de paiement de 180 jours après la date de facturation. À son avis, les entreprises d'ici n'ont ni les ressources financières ni les structures organisationnelles pour répondre aux demandes des promoteurs étrangers.

Exportation hors des États-Unis

L'expansion sur les marchés extérieurs, surtout hors des États-Unis, demeure le lot d'un nombre encore limité d'entreprises de la filière habitation. Ici encore, si l'on observe l'ensemble des produits retenus, les tableaux ci-dessous indiquent qu'un maigre 13,6% des entreprises vendent leurs produits à l'extérieur du Canada et des États-Unis. Le secteur faisant la plus mauvaise figure à ce chapitre est celui des armoires de cuisine et coiffeuses de salles de bain en bois, avec seulement 3% du volume exporté à l'extérieur des États-Unis. À l'inverse, plus de la moitié (64,3%) de la valeur des exportations de bâtiments préfabriqués à charpente de bois est exporté à l'extérieur des États-Unis.

[2] Alberta International Export Strategy. Architectural, Engeneering and Construction Services, 1995-1996, p. 29.

Régions	Produit Portes et fenêtres de bois			Produit Autres industries du bois travaillé			Produit Industrie des panneaux de construction			Produit Industrie du papier-toiture asphalté		
	1993	1997	%	1993	1997	%	1993	1997	%	1993	1997	%
Colombie Britannique	13.7M	13,6M	-	210,M	456M	117%	5.8M	24,8M	327%	.41M	.975M	2278%
Québec	6.4M	48,5M	657%	20.4M	126,5M	520%	16.8M	31.4M	86%	5.9M	9.4M	59%
Nouveau-Brunswick	.781M	.079M	-89%	2,26M	5,54M	145%	.60M	17.1M	2750%			
Ontario	23,06M	97,22M	317%	37,3M	132,1M	254%	1.2M	40.7M	3291%	54.1M	80.4M	48.6%
Alberta	1,19M	2,858M	139%	3,35M	32,1M	872%	8.7M	33.2M	281%	6.2M	4.9M	-20.9%
Ile du Prince Edouard				.12M	.081M	-33%						
Saskatchewan	.004M			.14M	.91M	550%					.003M	
Manitoba	6,91M	26,98M	290%	.41M	11.3M	-72%	1.4M	2.5M	78%	1.8M	.04M	-97%
Terre-Neuve												
États-Unis	52,19M	189,3M	263%	274M	766M	179%	51.1M	171.8M	236%	68.4M	95.7M	39%
Autres	13,42M	34,12M	154%	36,2	110,8M	206%	24.7M	26.7M	11%	9.6M	14.7M	53%
Total	65,6M	223,5M	241%	310.7M	877.5M	182%	75.8M	198.6M	162%	77.9M	110.4M	41%

Source : Industrie Canada

Régions	Produit Industrie des petits appareils électriques			Produit Industrie des gros appareils (électriques ou non)			Produit Industrie des portes et fenêtres en métal			Produit Autres industries des produits métalliques d'ornement et d'architecture		
	1993	1997	%	1993	1997	%	1993	1997	%	1993	1997	%
Colombie Britannique	1.03M	6.5M	516%	7,9M	8.6M	8%	2.5M	23.9M	8.56%	2,6M	7.6M	192
Québec	5.7M	20.9M	266%	123.M	241.6M	96.4%	7.9M	58.9M	641%	4.8M	17.1M	256
Nouveau-Brunswick	.030M	.322M	973%	.321M	.797M	148%	.11M	.62M	463%	.36M	2.1M	483
Ontario	53.4M	258M	383%	123M	196M	59.3%	28.5M	98.5M	245%	7.7M	24.1M	213
Alberta	.378M	1.04M	175%	.364M	5.13M	1309%	.66M	4.8M	627%	.41M	1.5M	265
Ile du Prince Edouard	.053M	.001M	-98%	.01M								
Saskatchewan	.027M	.161M	496%	.48M	.07M	-85%	.005M	.242M	4740%	.094M	.977M	939
Manitoba	.515M	6,37M	1137%	.390M	1.03M	164%	.16M	.41M	156%	.24M	.29M	21
Terre-Neuve		.002M								.001M	.929M	92800
États-Unis	61,3M	294,3M	380%	256.M	454.3M	77%	39.7M	187.8M	373%	16.5M	55.4M	236
Autres pays	9.8M	17.1M	74%	28.2M	54.9M	94%	7.6M	40.1M	427%	8.7M	17.1M	96
Total	71.1M	311.3M	337%	284.5M	509.2M	79%	47.3M	227.9M	382%	25.3M	72.5M	186

Source: Industrie Canada

Régions	Produit Bardeau & bardeau fendu			Produit Placages et contreplaqués en bois feuillu			Produit Bâtiments préfabriqués à charpente de bois			Produit Armoires de cuisine et coiffeuses de salle de bain en bois		
	1993	1997	%	1993	1997	%	1993	1997	%	1993	1997	%
Colombie Britannique	237 M	232M	-2%	2,9M	6,3M	117%	3,35M	10.0M	201%	4,6M	13,9M	202%
Québec	18M	34M	88%	108,9M	186,1M	72%	2,6M	5,2M	100%	15,2M	86,5M	469%
Nouveau-Brunswick	4,4M	11,8M	168%	3,2M	4.0M	25%	.15M	4,6M	2966%	.861M	4.97M	477%
Ontario	0.191M	0.520M	172%	114,3M	211,5M	85%	7.1M	36.8M	418%	63,5M	201,8M	217%
Alberta	1,2M	.316M	-74%	.130M	1,22M	838%	.756M	12,4M	2169%	.273M	3,66M	1240%
Ile du Prince Edouard	-	-			.08	-92%				.0002m	.106M	52900%
Saskatchewan	-	-		.012M	.001M	57.5%	,31M	1,8M	1873%	.061	.03M	-80%
Manitoba	.004M	.020M	4900%		.045M		.52M	2.5M	380%			
Nouvelle Ecosse				.233m	.367m		.10M	.019M	-81%	.071M	1,58M	2157%
Terre-Neuve	-	-										
États-Unis	261M	279M	7%	229M	409M	78.7%	15,0M	73,6M	391%	90,19M	357M	295%
Autres pays	6.1M	8.6M	41%	39.9M	58.8M	47%	37,2	132,8M	257%	4,3M	11,1M	158%
Total	267M	287M	7.5%	269M	468M	74%	52,2M	206,5M	295%	94,6M	368,7M	289%

Source: Industrie Canada

Régions	Produit Industries des maisons mobiles			Produit			Produit			Produit		
	1993	1997	%	1993	1997	%	1993	1997	%	1993	1997	%
Colombie Britannique	.24M	.75M	212%									
Québec	.023M	.109M	374%									
Nouveau-Brunswick	5.4M	4.9M	-9%									
Ontario	.043M	.214M	397%									
Alberta												
Ile du Prince Edouard		.04M										
Saskatchewan	.116M	.132M	14%									
Manitoba												
Terre-Neuve												
États-Unis	5.8M	6.3M	8%									
Autres pays	.18M	.49M	172%									
Total	6.02M	6.73M	12%									

Source: Industrie Canada

Partie 2 : Entrevues dirigées

Rapport terrain

Dans le cadre de la phase d'enquête auprès de dirigeants, les rencontres et les entretiens téléphoniques ont été tenus entre les mois d'août et décembre dernier auprès de dirigeants d'entreprises oeuvrant dans divers sous-secteurs de l'habitation au Canada (ex.: constructeurs, fabricants de produits de construction, manufacturiers de maisons préfabriquées, firmes d'architectes et d'ingénieurs...). Les 40 entrevues ont été réalisées selon la ventilation régionale suivante:

Régions (provinces)	nb répondants
Maritime (N.-B., N.-E., T.-N.)	4
Québec	10
Ontario	12
Prairies	6
Colombie-Britannique	8
Total	**40**

Secteur	nb répondants
Services professionnels de construction	17
Systèmes de construction	9
Produits manufacturiers	14
Total	**40**

Les répondants recherchés au sein des entreprises devaient occuper l'un des postes suivants:

- Président (ou PDG)
- Directeur général
- Vice-président affaires internationales
- Directeur exportations ou affaires internationales

Rappelons que pour se qualifier pour l'étude, les entreprises devaient :

1. disposer du potentiel pour exporter
2. ne pas exporter de façon importante

Pour déterminer si une entreprise détenait le potentiel à exporter sur les marchés internationaux, un ensemble de critères ont été définis en fonction des différentes catégories d'entreprises formant l'échantillon. Ainsi, toutes entreprises de services professionnels tels les architectes, ingénieurs ou urbanistes présentant un chiffre d'affaires inférieur à un million de dollars par année n'ont pas été retenues. Ainsi il en a été de même pour toute entreprise offrant des services de construction (constructeurs) ayant un chiffre d'affaires de moins de cinq millions de dollars par année. En ce qui concerne les entreprises offrant des produits de construction ou des maisons usinées, ce sont celles qui affichaient, sur une base annuelle, un chiffre d'affaires de 10 millions de dollars et plus ou encore ayant un effectif de 20 employés et plus qui ont été retenues.

En outre, pour qu'une entreprise se qualifie pour l'étude, elle devait également réaliser moins de 15 % de ses ventes aux États-Unis ou moins de 10 % de ses ventes dans les autres pays du globe.

Le nombre de répondants ayant refusé de participer résultant d'un manque d'intérêt a été très faible. Par ailleurs, les contraintes liées au décalage horaire n'ont pas constitué non plus une difficulté majeure dans la réalisation de l'enquête. Les principales difficultés rencontrées dans le cadre des entrevues résident en partie dans l'accessibilité et la disponibilité des dirigeants. La prise de contact avec la personne visée nécessitait plusieurs appels auprès de l'entreprise. De plus, eu égard à la durée moyenne des entrevues (entre 50 et 75 minutes selon le cas), il s'avérait nécessaire d'établir préalablement un rendez-vous téléphonique à la convenance du répondant.

Enfin, une autre difficulté importante dans la conduite de l'étude a trait à l'effort requis dans le but de respecter les critères de sélection des entreprises à interviewer (entreprise ayant le potentiel d'exporter mais n'exportant pas ou très peu dans différents sous-secteurs de l'habitation au Canada).

En conséquence de quoi, le taux d'incidence lié à aux entrevues préliminaires s'est établi à 9 %, si bien qu'un grand nombre d'appels ont été nécessaires pour la réalisation de l'enquête. Nous avons eu recours à la banque de données de *Strategis* d'Industrie Canada et de la banque de données du Centre industriel du Québec (CRIQ) dans le cadre de la sélection des entreprises.

Rappelons que dans le cadre du mandat, les entrevues menées au Québec, en Ontario et au Manitoba ont été menées en personne au sein des entreprises, alors que les entrevues dans les autres régions du Canada (Maritimes, Prairies, Colombie-Britannique) ont été réalisées par téléphone.

Perception du marché canadien

Même si nombre de répondants considèrent que leur entreprise connaît une bonne performance en 1998, la plupart d'entre eux se sont révélés plutôt perplexes ou réservés quant aux perspectives à long terme dans le secteur de l'habitation au Canada. Sauf pour l'Alberta et l'Ontario, où l'économie en général va bon train, on s'entend pour dire que l'industrie de la construction résidentielle, dans le reste du pays, est parvenue à un stade de maturité et que les perspectives de croissance demeurent assez faibles. Les plus fortes réserves viennent du Québec, où l'on se dit très conscient que les années de forte croissance sont choses du passé. Comme en témoigne un dirigeant interviewé: «Dans les années 80 on construisait 70 000 unités par année alors qu'en 98 on en construira peut-être un peu plus de 20 000.» Quoi qu'il en soit, on ne peut parler ici de pessimisme. Les entreprises font tout simplement preuve de réalisme et entendent tirer parti des occasions de marchés qui leur sont offertes localement. À cet égard, plusieurs répondants affirment qu'au pays, l'avenir réside dans la rénovation. Ce marché spécifique favorise les produits de plus haut de gamme. Quant à la création de nouveaux logements au Canada, on assistera, au fil des prochaines années, à une lutte pour les parts de marché chez les constructeurs.

Par ailleurs, une seule entreprise, dans le secteur manufacturier, a annoncé son intention de se retirer à moyen terme des marchés ontarien et québécois, eu égard au peu débouchés anticipés, pour se recentrer les efforts sur le marché international, ce qui nous semble plutôt audacieux.

Les plus alarmistes parmi les répondants se retrouvent en Colombie-Britannique, où l'on impute aux politiques du gouvernement de la province la responsabilité d'une conjoncture économique morose et où le secteur de l'habitation est particulièrement touché. Certains répondants de cette province ont néanmoins admis que la crise asiatique expliquerait en partie le recul des exportations de produits de construction en Asie.

D'autres estiment par ailleurs que l'entrée accrue d'immigrants au pays contribuerait à améliorer les conditions du marché canadien de l'habitation. Par voie de conséquence, la transformation du profil socio-démographique canadien impliquerait vraisemblablement une variété de nouveaux besoins répondant à des habitudes de logement propres aux nouvelles communautés ethniques. On croit par ailleurs, que l'adaptation de produits et services à ces nouveaux segments de population constituerait un exercice préalable et fort opportun dans le cadre d'un projet d'exportation vers les pays (marchés) respectifs. En d'autres termes, le créneau de marché formé par la communauté asiatique vivant au Canada constituerait un banc d'essai à partir duquel le développement, la mise au point et la commercialisation des produits destinés aux marchés asiatiques peuvent d'abord s'effectuer.

Beaucoup de manufacturiers de produits de construction voient les États-Unis comme le prolongement naturel de leur marché. Peu d'entreprises ont mentionné chercher à faire des affaires dans les autres provinces canadiennes, prétextant les différences de mentalité ou la distance, se concentrant davantage sur les échanges Nord-Sud. Ceci est particulièrement vrai dans le sud de l'Ontario, où certaines entreprises trouvent, à tort ou à raison, plus aisé et plus rentable la prospection des marchés des états de New-York, de l'Ohio et du Michigan que celle des autres provinces canadiennes, en particulier le Québec, où la langue et la culture, curieusement, sont perçues comme un obstacle.

Marchés visés à l'international

Plusieurs répondants considèrent le marché américain comme le plus porteur pour les entreprises appartenant à la filière habitation canadienne. Les personnes interrogées expliquent cet intérêt par un ensemble de facteurs qui vont de soi, dont notamment la proximité géographique, le niveau relativement faible des barrières culturelles, linguistiques et techniques (ex.: règlements, codes, normes) ainsi que par la facilité à exercer un suivi auprès de la clientèle et assurer le règlement des comptes à recevoir.

D'ailleurs, quelques entreprises entrevoient des possibilités infinies de développement sur le marché américain et ne voient pas l'intérêt de prospecter d'autres marchés. A ce chapitre, un fabricant d'armoires de cuisine s'est montré particulièrement lucide sur cette question, convaincu que la concurrence des entreprises américaines se fera plus forte au cours des prochaines années, surtout si l'économie ralenti un peu, et de la nécessité de prospecter d'ores et déjà, d'autres marchés. Déjà confronté à des difficulté d'approvisionnement en matière première de qualité, il se sent désavantagé par un certain favoritisme des fournisseurs américains qui préfèrent vendre leurs meilleurs matériaux à des entreprises domestiques.

Après les États-Unis, l'Europe (surtout l'Europe de l'Est) représente le principal marché vers lequel les entreprises canadiennes dirigent leurs efforts de développement.. Pour justifier leur choix, les dirigeants interrogés expliquent que les marchés (régions) recherchés doivent présenter des conditions climatiques et / ou des habitudes de vie similaires à celles qu'on retrouve au Canada.

L'Amérique latine vient en troisième lieu, au deuxième rang dans la province de Québec, pour l'intérêt qu'elle suscite auprès des entreprises. Les entreprises attirées par ce marché cherchent d'abord à combler des besoins différents en termes de construction domiciliaire. À l'instar des autres marchés émergents, l'Amérique latine offrirait un potentiel inouï de développement des affaires aux entreprises canadiennes de l'habitation dans la mesure où celles-ci se montrent disposées à adapter leurs produits aux spécificités et besoins locaux. Les conditions climatiques similaires (essentiellement pour le Chili et l'Argentine) et la proximité géographique (Mexique) expliquent leur intérêt.

Selon les dirigeants interviewés, les marchés asiatiques recèleraient autant de potentiel que ceux de l'Amérique latine et ce, en dépit de la crise financière et économique qui sévit dans le Sud-Est asiatique depuis plusieurs mois. Il faut noter que l'intérêt des entreprises canadiennes pour ce marché est principalement concentré en Colombie-Britannique, où une entreprise sur deux que nous avons rencontré y manifeste un intérêt ou réalise déjà des affaires avec l'Asie.

Quoi qu'il en soit, eu égard au contexte socio-démographique et à la conjoncture qui prévaut dans le secteur de l'habitation au Canada, au moins trois répondants sur quatre ont précisé que la croissance de l'industrie passerait désormais par l'internationalisation de leurs activités (exportation, accords de licences, alliances, consortiums...). En revanche, au moins un dirigeant sur quatre a avoué que dans le cas d'une reprise du marché domestique, les projets de développement international seraient mis en veilleuse. Voilà qui révèle une certaine attitude opportuniste et éphémère à l'égard du processus d'internationalisation des firmes canadiennes du secteur de l'habitation.

Soulignons que les entreprises fabriquant des produits à plus faible valeur ajoutée (ex.: le bois d'oeuvre) accordaient plus d'importance à la proximité du marché que les entreprises offrant un produit à forte valeur ajoutée (système de construction).

On constate également que les entreprises offrant des services (architectes, ingénieurs, entrepreneurs) accordent une plus grande importance aux barrières culturelles ou linguistiques que les manufacturiers de produits. Ce constat est prévisible, compte tenu des caractéristiques qui distinguent un service d'un produit. Contrairement au produit, le service comporte une part significative d'intangibilité, d'où l'importance accordée au personnel en contact avec la clientèle. La prestation de services en habitation implique des rapports humains importants et par conséquent des habiletés accrues de la part de l'intervenant, en termes de communication et de compréhension des aspects culturels de ses clients ou prospects.

Il est intéressant d'observer que plusieurs des dirigeants interrogés soulignent l'usage croissant de l'Internet pour réaliser des affaires dans leur domaine. Bien que plusieurs d'entre eux admettent accuser un retard pour ce qui est du développement de cet outil au sein de leur entreprise, ils croient cependant que l'Internet se révèle un levier décisif pour le développement des marchés extérieurs pour les quatre raisons suivantes:

1. Courriel (communications avec des clients ou prospects à très peu de frais)
2. Site Web (présentation d'éléments visuels, du catalogue de l'entreprise...)
3. Transaction (bons de commande, paiement, etc.)
4. Recherche (facilite la recherche de renseignements sur les marchés et les compétiteurs à travers le monde).

Impact de la globalisation des marchés

La plupart des dirigeants rencontrés sont d'avis que la mondialisation des marchés aura un impact sur les entreprises évoluant dans l'industrie de la construction domiciliaire au Canada. De façon sommaire, les répondants anticipent les incidences suivantes:

- Concurrence accrue;
- Convergence des pratiques d'affaires;
- Transformation de l'offre des produits et services (innovation accrue);
- Pression à la baisse sur les prix.
- Prises de contrôle d'entreprises canadiennes par les sociétés étrangères

En revanche, on estime que la dépréciation de la devise canadienne, conjuguée à l'image favorable des produits canadiens de par le monde faciliteront les efforts de développement des marchés extérieurs. Plusieurs dirigeants ont été à même de constater l'excellente réputation des «maisons canadiennes» à l'étranger et de leurs composantes et trouvent d'ailleurs les entreprises canadiennes fort modestes et peu agressives à ce chapitre, en comparaison de leur compétiteurs américains.

De façon générale, les entreprises voient d'un bon œil l'élargissement du marché qu'entraîne la mondialisation de l'économie, même si cela se traduit souvent par un plus grand nombre de concurrents dans son propre marché. Cela leur permet d'échapper aux soubresauts de la demande et de la conjoncture locale.

En fait, à tort ou à raison, peu d'entreprises rencontrées craignent véritablement l'arrivée de concurrents étrangers au Canada, à cause de la qualité des produits canadiens, de l'adaptabilité qu'un produit demande pour satisfaire au climat et aux exigences d'ici et enfin, de la taille relativement modeste du marché. Par contre, beaucoup d'entreprises trouvent que la mondialisation des marchés modifie leur mode de production et leurs pratiques d'affaires. Et à les écouter, cet aspect serait le plus grand impact de la mondialisation dans l'industrie. Elle force leur entreprise à être plus compétitive, mieux structurée pour faire face à la compétition, mais aussi pour livrer la marchandise à l'intérieur des délais requis. De l'aveu général, on s'attend d'une entreprise venant de l'étranger, qu'elle livre un meilleur produit, et plus rapidement que ne le ferait l'offre locale. Plusieurs dirigeants ont mentionné que les clients américains et japonais, surtout, s'attendent à ce que la marchandise leur soit livrée dans des délais très courts. En matière de qualité, entre autres, les erreurs ne pardonnent pas, étant donné le prix qu'il en coûte pour expédier des marchandises sur une longue distance ou envoyer sur place un représentant de l'entreprise pour régler le problème ou la défectuosité.

Les entretiens avec les dirigeants ont permis de dégager un aspect peut-être négligé jusqu'à maintenant : c'est un défi d'obtenir des contrats internationaux, c'en est un autre peut-être encore plus grand que de livrer une marchandise de qualité, dans les délais prescrits. Comme la presque totalité des entreprises rencontrées sont de petite taille, les dirigeants ont admis que c'est là un des principaux défis auxquels elles sont confrontées.

Quelques-uns des dirigeants canadiens interviewés ont indiqués que des investissements soutenus en recherche et développement seront nécessaires afin de faire face à la concurrence mondiale. Selon eux, les entreprises canadiennes qui réussiront à s'implanter et assurer leur essor à l'étranger devront miser sur l'innovation afin d'accroître la plus-value des produits et services en habitation.

Barrières ou contraintes perçues au commerce international

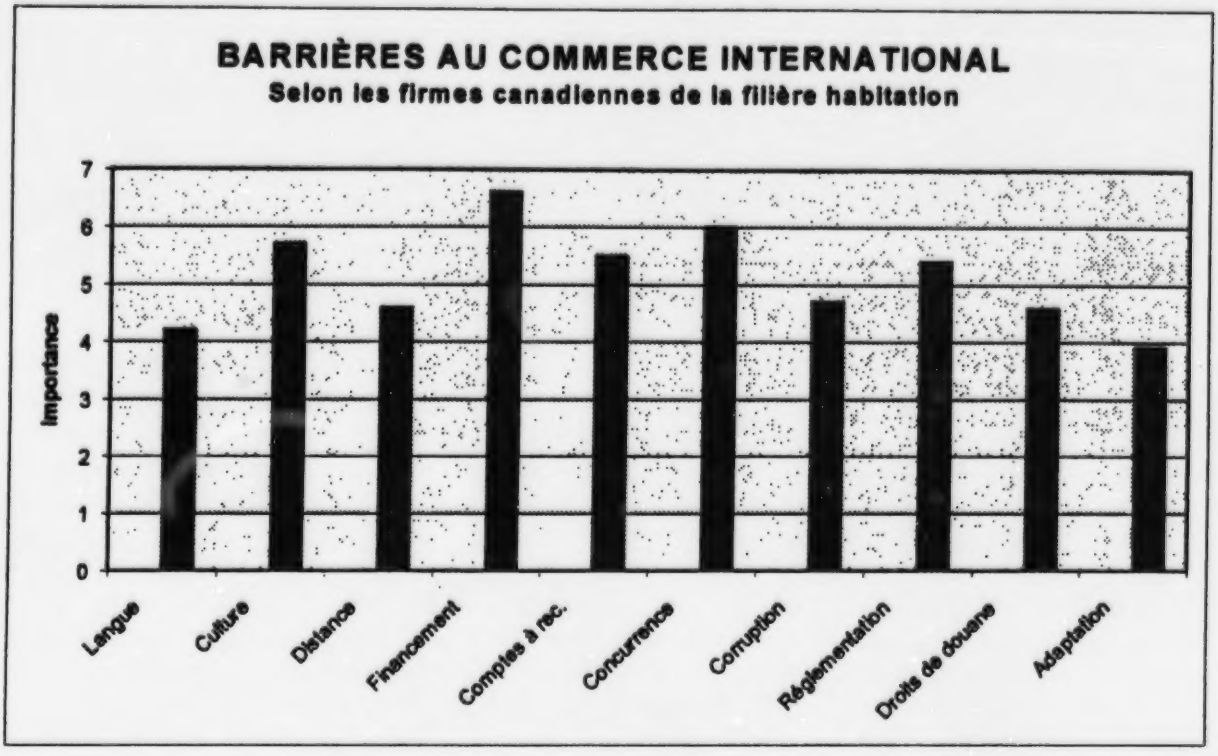
Nous avons suggéré aux répondants un ensemble de barrières ou contraintes potentielles au développement de marchés extérieurs et leur avons demandé d'évaluer leur niveau de difficulté selon une échelle de valeur prédéterminée. Première constatation, selon l'évaluation qu'en font les répondants, il n'existerait pas de barrières ou d'entraves majeures et indiscutables à la conduite d'affaires à l'étranger. En effet, selon une échelle de 1 à 10 (où 1 correspond à une très faible barrière alors qu'un score de 10 évoque une barrière très élevée au commerce), la moyenne pondérée des évaluations fournies par les dirigeants interrogés montrent des niveaux variant généralement de 4,5 à 5,5.

Toutefois, pour expliquer ce qu'on pourrait appeler un certain manque de réalisme, on peut avancer l'hypothèse suivante. Un grand nombre d'entreprises rejointes font des affaires à l'étranger mais, simultanément, déploient peu d'efforts de développement ou de prospection, affichant plutôt une attitude réactive, c'est-à-dire qu'elles répondent à des commandes. Après une heure d'entretien avec un fabricant de portes en bois, par exemple, nous avons compris qu'une bonne partie du volume d'affaires de l'entreprise provenant de l'étranger étaient des commandes d'une maison de commerce extérieur basée au Canada. Paradoxalement, c'est l'entreprise la plus présente ou active sur la scène internationale qui a produit l'évaluation la plus forte (élevée) des différentes barrières. En contrepartie, nous avons noté que les entreprises qui exportaient le moins avaient tendance à sous-estimer systématiquement la plupart des barrières au commerce international.

Autre explication possible, nombre d'entreprises limitent pour le moment leurs activités étrangères aux États-Unis. Il est évident qu'il est beaucoup plus facile de faire des affaires dans un pays où les différentes barrières tarifaires, légales, culturelles ou linguistiques sont minimales, voire négligeables. Tel que discuté un peu plus tôt, beaucoup d'entreprises considèrent notre voisin du sud comme le prolongement naturel de leur marché. En revanche, lorsque nous avons insisté sur les autres régions du globe, plusieurs entreprises ont clairement changé leur évaluation.

Néanmoins, les résultats de l'enquête mettent en évidence un certain nombre de barrières potentielles, certaines très contraignantes, d'autres très peu aux yeux des répondants.

Ainsi, comme en font foi les données présentées au graphique ci-dessous, les aspects financiers (6,6) et la concurrence (6,0) représenteraient des barrières plus importantes aux yeux des dirigeants interviewés. En revanche, ces derniers prétendent que la nécessité d'adapter le produit (3,9) ou encore la langue (4,2) représenteraient des contraintes secondaires, voire mineures, pour mener des affaires sur la scène internationale.



Le financement ou l'investissement requis

Les dirigeants reconnaissent que le développement de marchés à l'étranger requiert de la part des entreprises d'importants investissements en termes d'études (de faisabilité, de marché...) et de démarches avant de parvenir à la conclusion d'une affaire. La plupart des dirigeants ayant mentionné que les aspects financiers constituent une barrière importante (score de 7 à 10) admettent du même coup avoir sous-estimé l'envergure des exigences en termes financiers. Les pressions peuvent s'énumérer comme suit:

- Montants nécessaires à l'étude et à la prospection des marchés
- Montants nécessaires à l'adaptation des produits
- Change étranger
- Risque de crédit
- Pression sur les flux financiers (*cash flows*)

Il importe de nuancer à l'égard notamment du besoin d'adaptation du produit puisque cet aspect figure également parmi les éléments représentant une faible barrière au commerce international. Pour expliquer ce paradoxe, les dirigeants mentionnent que nos entreprises disposeraient des ressources humaines et techniques nécessaires au développement ou à l'adaptation des produits. En revanche, on précise que les ressources financières sont insuffisantes (ou sous-estimées)

lorsque vient le moment de supporter les activités de recherche et développement (adaptation) des produits.

Par ailleurs, plusieurs entreprises ont laissé entendre que les institutions bancaires canadiennes prennent très peu de risque, sinon aucun, au niveau des transactions de paiement ou de règlement entre les sociétés canadiennes et étrangères.

Une majorité de dirigeants soulignent que l'intervention de l'état apparaît opportune au niveau de leurs démarches initiales dans la conquête des marchés étrangers. À cet effet, quelques répondants prétendent que les gouvernements de certains pays dont l'Angleterre et l'Italie offrent à leurs exportateurs de meilleures conditions ou garanties que celles offertes par la Société pour l'expansion des exportations (SEE) aux entreprises canadiennes du secteur de l'habitation. De plus, on reproche aux autorités gouvernementales de n'avoir que peu d'outils ou de mécanismes de financement à offrir pour l'exportation des services en construction.

La lettre de crédit et le paiement anticipé sont les deux principales méthodes utilisées par les entreprises rencontrées pour assurer la perception des comptes à recevoir de sociétés étrangères. Les dirigeants croient qu'il convient d'amorcer les activités avec un client au moyen du crédit documentaire (ex.: lettre de crédit) et que l'ouverture d'un compte ouvert, c'est-à-dire l'octroi d'un crédit n'interviendrait qu'après un certain temps. Toutefois, les répondants font également remarquer que lorsque vient le moment de conclure une affaire, il s'avère parfois difficile de déloger un compétiteur (fournisseur actuel du prospect) lorsque ce dernier accorde déjà des conditions de crédit accommodantes à ce client.

La contrainte liée au change étranger réside non pas dans le risque de change associé à une transaction en devise étrangère (où des instruments tels les contrats à terme ou les options sont utilisés pour assurer une couverture adéquate) mais plutôt dans le comportement du dollar canadien par rapport à sa contrepartie américaine. En effet, la vaste majorité des dirigeants canadiens indiquent que la compétitivité et par conséquent le succès des entreprises canadiennes à l'étranger sont tributaires de l'évolution du dollar canadien. On prétend qu'un niveau de 0,70$ US (pour un dollar canadien) constitue un seuil au-delà duquel nos exportations se révèlent trop onéreuses sur les marchés extérieurs.

Ce constat met en relief deux éléments sur lesquels il importe de faire la lumière. Tout d'abord, ce phénomène illustre bien le degré de dépendance de nos entreprises à l'égard du marché américain ou encore l'absence relative de nos entreprises au sein de marchés autres que celui des États-Unis. En effet, il est possible que les devises monétaires de plusieurs pays subissent sensiblement les mêmes effets que le dollar canadien (à la hausse ou à la baisse) face aux fluctuations du billet vert. En d'autres termes, une dépréciation de ce dernier par rapport au dollar canadien risquerait de ne produire à peu près aucun impact immédiat ou majeur sur le taux de change entre le dollar canadien et la devise d'un pays tiers. Voilà qui démontre en conséquence, l'importance d'une diversification accrue des activités de nos entreprises sur la scène internationale. Cette notion de diversification est à ce jour d'autant plus impérative que l'introduction récente de l'*Euro* sur le marché des changes a pour effet de remettre en cause l'hégémonie du dollar américain.

Un autre aspect ayant trait à la relation entre la compétitivité de nos exportations et le taux de change concerne la valeur ajoutée des produits exportés. Une compétitivité des exportations qui serait basée essentiellement sur les prix, ou en l'occurrence sur le taux de change, signifierait un contenu relativement faible de valeur ajoutée des produits exportés. Tel que discuté précédemment, la proximité des marchés (donc le marché américain) représente un critère non négligeable dans la commercialisation de produits à faible valeur ajoutée. Néanmoins, dans le cas d'un mouvement à la baisse du dollar canadien par rapport à la devise américaine (où, toutes choses égales par ailleurs, les prix des marchandises canadiennes s'inscriraient en baisse), il ne saurait être question d'un avantage concurrentiel durable dont disposeraient les entreprises pour assurer leur essor à l'étranger en ce qu'il s'agirait d'un coup de pouce éphémère et imprévisible.

Le degré de concurrence

Le niveau de rivalité anticipée dans le marché de destination représente la deuxième contrainte ou barrière importante aux dires des dirigeants interviewés. Il est par ailleurs intéressant d'observer que lorsque les répondants étaient invités à identifier leurs concurrents au sein des marchés visés à l'étranger, bon nombre d'entre eux ont spontanément mentionné leurs rivaux d'origine canadienne. En deuxième lieu, on fait allusion à la concurrence internationale provenant de l'Europe (essentiellement de l'Allemagne, de l'Italie, de la Suisse, de la France et de la Belgique), du Japon et des États-Unis. Enfin, un nombre plutôt restreint de dirigeants ont mentionné l'importance ou la présence de compétiteurs locaux (ou régionaux).

Quelques dirigeants (surtout en Colombie Britannique) ont laissé entendre qu'au sein de plusieurs marchés, les entreprises canadiennes sont très souvent confrontées à des préjudices défavorables à l'égard des structures à ossature de bois (ces produits étant perçus comme étant de qualité inférieure). À tort ou à raison, une telle perception place l'industrie canadienne dans une position de désavantage concurrentiel car les premiers efforts dans le développement des affaires doivent être consenties pour rehausser l'image des produits canadiens.

Plusieurs des dirigeants ayant préalablement réalisé des études (de marché, de faisabilité...) avant de partir à la conquête du marché visé ont avoué que les principales difficultés liée au plan d'affaires internationales ne réside pas tant dans l'analyse des besoins ou l'identification de débouchés à l'étranger que dans l'analyse et la compréhension des stratégies mises en oeuvre par les concurrents. Selon les personnes interrogées, la rareté des renseignements dont disposent les entreprises canadiennes (surtout les petites) sur la concurrence internationale force ces dernières à agir de façon plus réactive ou itérative face aux gestes posés par les compétiteurs étrangers.

L'adaptation / l'accréditation du produit

Cet aspect semble très peu préoccuper les entreprises canadiennes du secteur de l'habitation dans leur processus de développement des marchés extérieurs. Les entrevues ont démontré que la

nécessité d'adapter les produits et services aux exigences du marché visé représente une barrière relativement peu importante. Les dirigeants se disent fort disposés à modifier le cas échéant leur offre à la lumière des besoins de la région dans le but d'assurer l'expansion de leurs activités à l'étranger tout en tirant parti des économies d'échelle. On reconnaît qu'il existe plusieurs facteurs qui influencent les caractéristiques d'un produit ou d'un service lié à la construction domiciliaire (goûts et préférences des consommateurs, climat, normes, etc.) et c'est pourquoi l'adaptation du produit constituerait une condition de succès. Par ailleurs, si la plupart des entreprises sont disposées à adapter leur produit à un autre marché, peu d'entreprises ont développé un produit spécifique pour un marché donné. Cet effort serait probablement rentable pour les fabricants de systèmes de construction, qui éprouvent des difficultés à vendre le bois.

Certains dirigeants laissent entendre que la qualité des produits exportés du Canada se compare avantageusement à celle de plusieurs autres produits concurrents à l'échelle du globe. Les répondants ont fait observer que la volonté d'adapter les produits est proportionnelle à la taille du marché potentiel. Par exemple, les fabricants canadiens de portes et fenêtres ont été appelés à développer des processus permettant d'assurer une rentabilité de leurs opérations en dépit de courtes séries de production compte tenu de la taille restreinte du marché canadien. En conséquence de quoi, le développement ou l'adaptation d'un nouveau produit destiné à un marché représentant plusieurs fois la taille du marché domestique apparaît justifié eu égard aux économies d'échelle qu'il sera possible de réaliser.

La langue

Il est intéressant d'observer que, dans l'ensemble, les considérations linguistiques ne représentent pas des contraintes majeures ou des irritants dans la conduite d'affaires à l'étranger. On invoquera à maintes reprises (surtout en Ontario et dans les Maritimes) que partout ailleurs dans le monde les affaires peuvent être menées en anglais tant pour les étapes de prospection que de négociation avec des clients potentiels. En revanche, l'enquête nous a permis d'observer que certaines régions voyaient les choses différemment. Ainsi, en Colombie Britannique et au Québec, l'importance qu'on accorde à la langue (comme barrière) apparaît relativement plus élevée qu'en Ontario, dans les Prairies et dans les Maritimes. En effet, un certain nombre de dirigeants de la Colombie Britannique et du Québec expliquent que l'apprentissage d'une langue peut parfois se révéler une condition de succès pour une entreprise faisant affaires ailleurs qu'aux États-Unis. Les dirigeants de ces deux provinces ont fait les mêmes observations en ce qui a trait à la culture d'affaires à l'exception du fait que cet aspect (pratiques et coutumes des dirigeants étrangers) semble constituer une barrière encore plus importante que la langue.

En tout état de cause, les exportations du secteur ontarien de l'habitation sont essentiellement orientées vers le marché américain où la langue et la culture d'affaires (nord-américaine) sont très similaires sinon identiques à celles au Canada. En ce qui concerne la Colombie Britannique, une part non négligeable des produits exportés sont dirigés vers les marchés asiatiques (quoique le rythme ait diminué au cours de la dernière année), impliquant une approche (pratiques, communication, emballage...) qui diffère parfois sensiblement de celle en vigueur aux États-Unis.

Les dirigeants québécois, quant à eux, semblent accorder une certaine importance à l'apprentissage de la langue et de la culture du pays vers lequel les efforts de développement sont destinés. À cet égard, ce n'est pas tant l'anglais ou la familiarisation avec les pratiques commerciales de nos voisins du Sud qui pose problème mais bien l'apprentissage des langues et de la culture d'affaires des autres pays vers lesquels les exportations québécoises sont dirigées (Europe de l'Est, Amérique latine, Asie).

Enfin, il est intéressant de noter que l'entreprise la plus dynamique sur les différents marchés que nous avons rencontré, avait fait traduire sa documentation et sa publicité dans un nombre important de langues. En outre, elle choisit avec soin les personnes chargées du développement d'un marché donné et s'assure qu'elles connaissent bien et la langue, et la culture d'affaires.

Autres barrières

Pour le reste, les dirigeants notent dans l'ensemble que les problèmes liés à la corruption ou les pots de vin sont surtout observables au sein des pays émergents et que les seules avenues pour y faire face consistent à déléguer un certain nombre d'activités (négociation, perception...) à des partenaires locaux disposant d'un réseau de contacts appropriés et au fait des us et coutumes du pays visé. La réglementation (code du bâtiment, contingents, permis d'importation et autres mesures protectionnistes) représentent une préoccupation chez les dirigeants désireux de développer un courant d'affaires avec bon nombre de pays avec lesquels le Canada n'a pas signé d'entente commerciale.

Programmes d'assistance aux exportateurs

Les programmes d'aide financière ou technique offerts par les gouvernements sont généralement peu connus de la part des dirigeants interviewés. Lors des entrevues, ces derniers ne pouvaient que mentionner un seul programme d'aide gouvernementale (ou parfois deux). Le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) du gouvernement fédéral récolte la première place en termes de notoriété. Cependant, les dirigeants interrogés semblaient moins en mesure de mentionner les noms ou caractéristiques des programmes que d'identifier les ministères ainsi que les paliers gouvernementaux respectifs.

Il serait malhonnête de rester muet sur la méfiance et le scepticisme que suscite l'intervention gouvernementale parmi les dirigeants d'entreprises. Nombre d'entre eux trouvent la structure trop lourde pour véritablement aider les entreprises, qui doivent réagir très rapidement aux occasions d'affaires qui se présentent.

Les répondants n'ayant pas souscrit aux programmes d'aide à l'exportation ou ayant tenté en vain de s'en prévaloir invoquent des critères trop rigides et des délais de réponses souvent trop longs pour l'obtention d'une aide. Selon eux, de tels irritants suffiraient même à décourager les entreprises à investir du temps dans les procédures de demande de subventions. Seulement, les dirigeants qui se sont vu accorder une assistance quelconque révèlent pour leur part que les

principales explications des refus ont généralement trait aux failles au niveau du plan de commercialisation des entreprises.

Outre le programme PDME, la forme d'assistance la plus connue et vraisemblablement la plus utilisée se résume aux garanties et assurances offertes par la Société pour l'expansion des exportations (SEE). Tel qu'indiqué un peu plus haut, on reproche toutefois à cette société de ne pas être à la hauteur des garanties offertes par les agences de certains pays étrangers. Quelques-uns ont souligné «qu'il faudrait accroître les lignes de crédit auprès des banques des pays en voie de développement et assouplir les dispositions de dédommagement en cas de non paiement par le client.» À cet effet, un dirigeant a laissé entendre que plutôt que de s'avouer en défaut de paiement, certains clients étrangers prétexteront que les produits ne sont pas conformes aux spécifications. Une telle formule a pour conséquence de pénaliser l'exportateur canadien puisque le motif officiel de non paiement n'est aucunement lié à un problème de crédit.

Les programmes de l'ACDI ont également été évoqués par quelques répondants alors que deux dirigeants (architecte et constructeur) réalisant des activités au sein de pays émergents ont fait mention de l'existence de programmes ou de projets financés par les banques multilatérales de financement (ex.: Banque mondiale et banques régionales de développement).

Par ailleurs, la vaste majorité des répondants ont souligné l'existence des délégués commerciaux oeuvrant au sein des ambassades canadiennes (ou des délégations commerciales du Québec) à l'étranger. En revanche, les critiques sont parfois cinglantes à l'endroit des représentants en poste à l'étranger. Les dirigeants soutiennent que les services offerts ne sont pas à la hauteur de ce que l'on prétend offrir. On reproche notamment des délais inadmissibles pour donner suite à une requête d'informations sur des débouchés ou pour l'obtention d'une liste de contacts (distributeurs, agents...). Les répondants estiment que les représentants commerciaux devraient assister davantage les dirigeants canadiens en matière de recherche commerciale, d'accompagnement et de suivi auprès des entreprises canadiennes. Les répondants ont indiqué de surcroît qu'une contribution accrue de leur part en termes de diffusion de renseignements de marché permettrait aux entreprises canadiennes d'améliorer l'élaboration du plan de commercialisation et ainsi accroître leurs chances de rencontrer les exigences pour l'obtention d'une assistance gouvernementale.

Principaux risques perçus

Curieusement, les entreprises du secteur de l'habitation perçoivent peu de risques à la conduite d'affaires à l'étranger. Voici les éléments les plus souvent mentionnés comportant le plus haut niveau de risques, selon les répondants, dans le cadre de la réalisation d'activités à l'étranger:

- Perception des comptes à recevoir (de clients à l'étranger)
- Fluctuations du dollar US, pour ceux qui font affaires aux États-Unis.
- Livraison du produit (respect des délais, qualité de la marchandise...)

- Environnement juridique (dans les cas de litige, de la réglementation, de la propriété physique ou intellectuelle...)
- Stabilité économique et politique
- Identification et choix des bons partenaires (agents, distributeurs, conseillers...)
- Perte de temps et d'argent associée aux activités de prospection

Stratégies

En ce qui a trait au mode d'entrée et d'expansion au sein des marchés extérieurs, il a été possible d'observer au cours de l'enquête que ce sont les entreprises du secteur des services (constructeurs, architectes, ingénieurs...) qui se montrent les plus favorables à la création d'une alliance ou d'un partenariat avec des entreprises étrangères. Les dirigeants de ces firmes prétendent que l'exportation de services est d'autant plus difficile que les programmes et mécanismes d'aide aux exportateurs sont essentiellement orientés vers les entreprises manufacturières. Une entreprise a d'ailleurs lancé un appel pour l'organisation de missions axées principalement sur les services reliés à la construction.

Le segment des services en habitation se distingue sensiblement des autres domaines de la filière, notamment par l'importance de l'aspect humain dans la transaction. La stratégie d'internationalisation doit en conséquence reposer davantage sur cette dimension, ce qui implique une importance accrue au chapitre de la langue et de la culture dans la prestation du service ainsi qu'au chapitre du contrôle de la qualité.

Quant aux fabricants de matériaux de construction, de systèmes de construction ou de maisons usinées, les stratégies d'internationalisation envisagées vont du consortium, à la sélection d'un distributeur ou d'un agent manufacturier local, en passant par les maisons de commerce situées tant au Canada qu'à l'étranger. Un nombre restreint d'entreprises plus audacieuses ou déterminées vont même jusqu'à réaliser l'exportation directe de leurs produits à l'étranger, c'est-à-dire qu'elles mettront sur pied un bureau des ventes dans le pays d'accueil (où elles dépêcheront des représentants canadiens ou embaucheront des représentants locaux) afin de se constituer leur propre réseau de distribution et assurer l'expansion de leurs affaires dans ces marchés.

Cependant, à l'exception de l'exportation (directe ou indirecte), les modes plus sophistiqués de pénétration des marchés étrangers semblent à peu près inexploités. On fait ici référence aux accords industriels ou commerciaux ainsi qu'aux alliances stratégiques (coentreprises, fusions, acquisitions...). Dans le cadre des entrevues, les dirigeants ont souvent fait allusion à la création d'alliance stratégique ou de partenariat pour désigner la relation d'affaires qu'ils entretenaient avec leurs distributeurs ou agents manufacturiers en poste à l'étranger. Une meilleure compréhension des avantages, des inconvénients ainsi que des conditions liées à la formulation de stratégies internationales contribuerait sans doute à élargir l'éventail de possibilités liées à l'internationalisation des firmes canadiennes du secteur de l'habitation.

Quoi qu'il en soit, toutes les entreprises interviewées ont précisé leur intérêt à collaborer avec des partenaires dans la conduite d'affaires à l'étranger. Cependant, on se montre parfois plus à l'aise de former une alliance avec un partenaire étranger (du pays visé ou d'ailleurs) qu'avec les entreprises du pays d'origine.

Par ailleurs, la formule du consortium semble faire de plus en plus d'adeptes chez les dirigeants canadiens indépendamment de leur secteur d'activité. En effet, lorsqu'il s'agit de conquérir les marchés extérieurs, de plus en plus d'entreprises misent sur la présentation d'une offre globale, c'est-à-dire une approche comportant des produits ou services n'étant pas, a priori, directement concurrentiels entre eux. On rapporte toutefois que la pérennité d'une telle formule est souvent menacée par l'insuccès de quelques membres du groupe. De façon générale, on explique que les alliances stratégiques permettent un partage des risques et des coûts du projet de même que la possibilité d'échanger les savoir-faire respectifs.

Conclusions

1. Les entreprises ont généralement tendance à sous-estimer les difficultés, contraintes et barrières liées au commerce international.

Plusieurs explications peuvent être avancées. La totalité des entreprises rencontrées ont déjà réalisé des ventes à l'étranger, mais la plupart en sont à leurs premiers pas dans ce domaine. Seulement un petit nombre déploient des efforts importants de développement et de prospection, la plupart se contentant de répondre aux commandes placées par des maisons de commerce, par exemple, ou de trouver un distributeur pour leur produit, sans étudier plus à fond le marché. Nous avons d'ailleurs remarqué que ce sont souvent les entreprises qui exportent le moins qui sous-estiment le plus les contraintes ou barrières liées au commerce international.

L'autre facteur est lié à la proximité du marché américain. Si ce marché constitue la première expérience des entreprises sur les marchés internationaux, ce qui est tout à fait normal et souhaitable, l'expérience donne peut-être une fausse impression de facilité. L'accès est plus aisé au marché américain, à cause de l'Accord de libre-échange, de la similitude de l'environnement juridique, de la culture d'affaires et d'une langue commune.

Bon nombre d'entreprises estiment que la langue et la culture ne constituent pas des contraintes au commerce international, et qu'on peut aisément réaliser des affaires en anglais ou en adoptant une approche inspirée du modèle occidental (pour ne pas dire nord-américain). On ne peut d'ailleurs prétendre le contraire puisque, de nos jours, on assiste à une convergence des pratiques commerciales au sein de l'espace économique mondial. Cependant, les firmes canadiennes du secteur de l'habitation qui souhaitent réussir dans leur conquête des marchés extérieurs devraient miser davantage sur la différenciation de leurs produits et services. En conséquence, une approche respectueuse de la langue et de la culture du pays d'accueil, conjuguée à des produits à plus forte valeur ajoutée conféreraient vraisemblablement aux sociétés canadiennes une longueur d'avance sur la concurrence à l'étranger.

Une question subsiste. Si les barrières au commerce international n'apparaissent pas excessives (ou semblent même raisonnables) aux yeux des dirigeants consultés, pourquoi alors les entreprises ne se montrent-elles pas plus actives en matière d'exportation ?

On peut tenter d'expliquer ce paradoxe par le fait qu'un certain nombre des entreprises interrogées réalisent des activités d'exportation de façon indirecte, soit par le biais des maisons de commerce extérieur localisées au Canada (ce qui représente plutôt une vente locale pour le fabricant). Par ailleurs, on a observé quelques rares cas d'entreprises ayant élaboré un plan d'exportation ou d'affaires internationales. Qui plus est, peu d'entreprises disposaient de ressources humaines spécifiquement dédiées au commerce extérieur et enfin, une poignée d'entreprises seulement mentionnaient avoir mis sur pied un service d'exportation. En conclusion, l'approche d'internationalisation de la filière habitation canadienne peut être qualifiée d'attentiste, c'est-à-dire qu'on se montre fort disposé à exporter dans la mesure où ces activités résultent de commandes ne nécessitant pas d'efforts considérables de développement des marchés étrangers. Des activités de

sensibilisation et de formation constitueraient vraisemblablement des étapes préalables à la mobilisation des principaux intervenants du secteur.

2. Pour les entreprises, un des principaux défis liés au commerce international consiste à livrer le produit et le service dans les temps requis.

La plupart des dirigeants d'entreprises considèrent que pour réussir sur la scène internationale, il faut faire preuve de ténacité et de persévérance. Mais le principal défi auquel sont confrontées les petites et moyennes entreprises du secteur de l'habitation, réside dans la livraison d'une marchandise qui répond aux normes de qualité, et dans les délais requis. Beaucoup nous ont affirmé que leur client des États-Unis et du Japon notamment, exigeaient des délais de livraison très courts et auxquels ils n'étaient pas habitués. Un grand nombre ont dû modifier leur processus de production afin de satisfaire aux nouvelles exigences. La vente de produits à l'étranger exige de fabriquer des biens qui soient conformes à des normes de qualité supérieure, des normes de classe mondiale. A qualité égale, le client choisira un fournisseur local. En outre, il est très coûteux d'envoyer un représentant de l'entreprise lorsque le produit est défectueux ou ne répond pas aux exigences. D'où l'intérêt des entreprises de développer un processus de qualité totale. Curieusement, peu d'entreprises parmi l'échantillon consulté sont certifiées ISO 9000. Souscrire à une telle démarche bénéficierait grandement aux entreprises, améliorant ainsi la qualité de leurs produits et procurant de surcroît une assurance supplémentaire aux clients potentiels.

3. Les dirigeants d'entreprises ne craignent pas la mondialisation des marchés

A tort ou à raison, peu de dirigeants craignent véritablement l'arrivée massive de nouveaux compétiteurs dans leur marché ou une invasion de produits étrangers sur le marché de l'habitation. La presque totalité voit ces changements d'un bon œil car cela offre à leur entreprise des perspectives de croissance qu'elles n'envisageaient pas auparavant. Elles sont également moins tributaires des soubresauts de la demande du marché local. Bon nombre de répondants ont d'ailleurs affirmé que le principal impact de la mondialisation des marchés se traduit par une transformation (voire convergence) des pratiques d'affaires et des processus de production des entreprises. Le phénomène de mondialisation forcerait les entreprises à produire plus rapidement et mieux, à améliorer la gestion interne. Pour la petite entreprise, être actif sur les marchés étrangers représente tout un défi.

4. Peu d'entreprises se préoccupent de diversifier leurs marchés

Tel que discuté, la plupart des entreprises rencontrées ont tenté d'abord leur chance sur le marché américain, ce qui constitue une étape logique d'expansion à l'étranger. Plusieurs dirigeants le perçoivent d'ailleurs comme un marché aux possibilités infinies, ne voyant aucun intérêt à aller prospecter d'autres marchés plus difficiles à pénétrer. Ils sont confortés en cela par la faiblesse relative actuelle du dollar canadien qui leur donne un avantage sur leurs concurrents américains.

Seulement, au même moment, ces entreprises deviennent très vulnérables dans l'éventualité d'une contraction du marché américain ou si on assistait à une hausse subite de la valeur du dollar canadien (par rapport au dollar américain). Plusieurs ont d'ailleurs avoué qu'ils éprouveraient des difficultés si la valeur du dollar canadien s'élevait au delà de 0.70 $ US.

Le mythe du gros marché, selon lequel la stratégie d'exportation repose essentiellement sur la taille du marché, semble présent au sein de l'industrie canadienne de l'habitation. Obnubilé par la taille d'un marché, les entreprises négligent parfois d'autres variables ou critères importants dont notamment le pouvoir d'achat de la clientèle visée, le processus d'achat, la concurrence, les contraintes légales, la capacité de production de la firme canadienne, etc. Plusieurs des firmes interrogées semblent attacher une importance démesurée à l'envergure du marché en termes numériques alors qu'elles ne disposent pas de la capacité de production nécessaire pour assurer un flux de livraisons continu. Mieux vaut alors amorcer les activités d'exportation (ou autres modes d'expansion internationale) dans un marché de taille plus modeste mais où les conditions associées à la concurrence, à la demande (préférences, modes de vie, pourvoir et comportement d'achat...) et au cadre légal sont favorables à l'entreprise exportatrice.

Ceci étant dit, les petites entreprises devront tout de même se garder de tomber dans le piège de la dispersion internationale (ex.: exporter en Amérique latine tout en explorant simultanément l'Europe de l'est et l'Asie. Le processus de diversification des activités internationales doit tenter de tirer parti au maximum des effets d'expérience et des économies d'échelle.

5. Les entreprises du secteur de l'habitation connaissent mal la concurrence

Lorsqu'il s'agissait de mentionner les concurrents à l'étranger, plusieurs répondants ont spontanément mentionné les protagonistes du marché canadien. Les compétiteurs auxquels une entreprise canadienne doit faire face sur la scène nationale ne représentent pas forcément la concurrence (ou encore la seule concurrence) qu'elle devra affronter dans les marchés étrangers. L'analyse de la concurrence au sein du marché visé doit considérer aussi bien la concurrence locale que celle provenant du Canada et ailleurs dans le monde. D'ailleurs, les entreprises qui s'avèrent les plus actives à l'exportation n'hésitent pas à s'associer à un concurrent canadien pour développer un marché étranger et ainsi parvenir à faire contrepoids aux compétiteurs.

6. Les système de construction utilisant le bois percent plus difficilement sur les marchés étrangers

Le défi consistant à rehausser l'image plus ou moins favorable des systèmes de construction utilisant le bois au sein des marchés extérieur se révèle insurmontable pour une petite ou une moyenne entreprise, à moins que ces efforts se concentrent dans les pays où le bois est déjà utilisé dans la construction. Dans la plupart des marchés internationaux, les structures de béton ou en acier sont souvent perçues comme étant plus durables et de plus haute qualité. Les efforts visant à

mettre en valeur les produits en bois devraient être déployés par l'industrie plutôt que par chacune des firmes de façon individuelle. Afin d'éviter une dilution de l'effet escompté, la stratégie de communication devrait être envisagée de façon concertée et conjointement avec certains organismes ou institutions du domaine public. Soulignons cependant pour les produits manufacturés en bois, comme les portes, les moulures ou armoires de cuisine, ne semblent pas être affectés par le même préjugé. En ce domaine, le bois est plutôt synonyme de haut de gamme.

7. Les entreprises se montrent réservées à l'égard de l'aide gouvernementale

Dans l'ensemble, on peut affirmer que les dirigeants interrogés affichent certains doutes ou soupçons en ce qui concerne la pertinence et l'utilité de l'assistance publique à l'exportation. Le programme le plus connu et le moins sévèrement critiqué toutefois relève du gouvernement fédéral et s'intitule le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME). Aussi, la vaste majorité des entreprises ayant réalisé ou tenté de réaliser des ventes à l'étranger connaissent les principaux services (assurances, garanties...) offerts par la Société pour l'expansion des exportations. Pour le reste, la notoriété des services offerts reste faible et on se montre sceptique quant aux possibilités de se prévaloir des programmes d'assistance financière à l'exportation. En revanche, il importe de mettre en perspective les failles associées à la préparation ou l'élaboration du plan de commercialisation de certaines entreprises sollicitant une aide gouvernementale.

L'accent est surtout mis (de la part des autorités gouvernementales) sur l'expertise et le soutien offerts par les délégués commerciaux canadiens en poste à l'étranger, si bien que les attentes des entreprises canadiennes en sont d'autant plus élevées. De toute évidence, les ressources (représentants canadiens) oeuvrant au sein des marchés visés sont généralement limitées et ne peuvent répondre instantanément ou à l'entière satisfaction des multiples requêtes émises par les exportateurs canadiens.

Les entreprises souhaitant se prévaloir des services et de l'assistance des délégués commerciaux devraient au préalable démontrer qu'elles sont parvenues à une étape suffisamment avancée dans le cadre de leur processus d'exportation (diagnostic, notion de couple produits / marchés...). Par ailleurs, eu égard à la capacité limitée (ressources humaines) au niveau de la prestation des services d'aide, les entreprises devraient être invitées davantage à exploiter les technologies de l'information (ex.: Internet) dans l'analyse et la prospection des marchés extérieurs.

Annexes

GUIDE D'ENTREVUE: SCHL

RAPPEL DU CONTEXTE DE NOTRE DÉMARCHE

- Objectifs généraux de l'étude: comprendre la perception et les enjeux de la filière habitation canadienne quant aux efforts d'internationalisation de leurs activités.

- Démarche: rencontres initiales, données secondaires, entrevues experts, entrevues auprès des entreprises

QUESTIONS

Province:_____

1- Dans quel secteur d'activité oeuvre votre entreprise?

[] Manufacturier de produits/matériaux de construction
[] Constructeur
[] Architecte / Ingénieur / Urbaniste
[] Fabricant de maisons usinées (systèmes de construction)
[] Autres. Spécifiez:_____

2- Quelle est la taille de votre entreprise?

- En termes du nombre d'employés?

[] Moins de 10 employés
[] Entre 11 et 25 employés
[] Entre 26 et 50 employés
[] Entre 51 et 100 employés
[] Plus de 100 employés

- En termes du chiffre d'affaires?

[] Moins de 1 million $
[] Entre 1 et 2,5 millions $
[] Entre 2,5 et 5 millions $
[] Entre 5 et 10 millions $
[] Plus de 10 millions $

3- Quelle est votre perception du marché actuel de la construction domiciliaire au Canada?

4- Comment voyez-vous les perspectives dans le marché canadien pour les deux prochaines années?

5- Croyez-vous que la mondialisation des marchés risque de changer les façons de faire dans votre industrie? Si oui, comment et dans quelle mesure?

6- Votre entreprise exporte-t-elle ou réalise-t-elle des affaires à l'étranger (si non, passez à la question 10)

7- Quelle est le pourcentage de vos activités internationales par rapport à votre chiffre d'affaires global? _____%

8- Dans lesquelles des régions ci-après indiquées réalisez-vous des activités à l'étranger?

☐ États-Unis

☐Amérique latine (incluant le Mexique)

☐Europe de l'Ouest

☐Europe de l'Est

☐Asie

☐Afrique

9- Qui sont vos principaux concurrents dans ces marchés (sonder: origine, taille, stratégies...)?

10- Quelles sont, à votre avis, les principales barrières auxquelles votre entreprise est ou serait confrontée dans le cadre du développement des affaires à l'international?

11- Diriez-vous que votre entreprise est généralement disposée à adapter ses produits pour assurer le développement d'un nouveau marché extérieur?

☐ Oui
☐ Non

12- Selon vous, quels sont les moyens ou recours à la portée des entreprises canadiennes pour s'assurer de la perception des comptes à recevoir de clients étrangers?

13- Pouvez-vous me décrire l'expérience de votre entreprise à l'international?

- Réalisations antérieures

- Marchés visés

- Approches/stratégie (exportation directe, indirecte, partenariat...)

- Délais de réalisation

- Difficultés et contraintes rencontrées

14- Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure considérez-vous que les aspects suivants représentent une barrière au développement des affaires à l'étranger (1 = barrière peu importante; 10 = barrière très importante)?

a) Langue

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b) Culture des affaires

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

c) Distance

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

d) Financement / investissement requis

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

e) Perception des comptes à recevoir

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

f) Concurrence

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

g) Corruption

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

h) Réglementation du pays visé (normes, lois...)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

i) Droits de douane (tarifs douaniers)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

j) Adaptation / homologation des produits

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15- Quel(s) marché(s) vous apparaîtrait(ent) le(s) plus intéressant(s) présentement pour amorcer un projet de développement des affaires à l'étranger? Pour quelles raisons?

_____

_____

16- Avez-vous (ou une personne de votre entreprise) déjà suivi une formation (cours ou séminaires) en affaires internationales (exportation, négociation internationale, gestion des devises étrangères...)?

☐ Oui
☐ Non

17- Que pensez-vous de l'idée de collaborer avec d'autres entreprises pour réaliser des projets sur la scène internationale?

_____

_____

18- Avez-vous participé à des foires ou missions commerciales (voyage de prospection) à l'extérieur du pays au cours des 2 dernières années?

☐ Oui
☐ Non

19- Avec quel(s) type(s) d'entreprise(s) auriez-vous le plus d'intérêt à collaborer pour exécuter un projet à l'étranger (sonder: entreprise similaire à l'étranger, au pays, entreprise appartenant à un secteur différent...)?

20- Dans le cadre de vos projets d'affaires internationales avez-vous (ou aurez-vous éventuellement) recours à des ressources externes? Si oui, lesquelles?

21- Y a-t-il présentement au sein de votre entreprise des personnes spécifiquement chargées du développement des affaires internationales?

22- Quels sont vos projets en ce qui concerne les marchés étrangers au cours de la prochaine année? (Si aucun projet, Pourquoi)

23- À votre avis, quels sont les principales conditions qu'il faut remplir pour réussir un projet d'exportation ou de développement des affaires à l'étranger?

24- Êtes-vous au courant des programmes ou services gouvernementaux qui existent pour aider les entreprises à exporter? Si oui, pouvez-vous les nommer et les décrire?

25- De quel type de service ou d'assistance votre entreprise aurait-elle besoin pour développer des activités à l'étranger?

26- Pour votre entreprise, quels sont les principaux risques ou menaces associés à un projet d'affaires à l'étranger?

27- Êtes-vous (votre entreprise) familier avec les systèmes de distribution dans le marché que vous visez à l'étranger? Si oui, en quoi diffèrent-ils du système canadien?

28- Votre entreprise a-t-elle adopté un processus de qualité totale ou est-elle homologuée en vertu d'un programme quelconque (ISO-9000, U.E.)? Si oui lesquels?

29- Quelles sont, par ordre d'importance, les grandes régions les plus porteuses (prometteuses) dans le domaine de la construction résidentielle?

[] États-Unis

[]Amérique latine (incluant le Mexique)

[]Europe de l'Ouest

[]Europe de l'Est

[]Asie

[]Afrique

30- À la lumière des enjeux que représentent la mondialisation, quelles devraient être les priorités de votre entreprise pour assurer l'expansion de ses activités ou même sa survie au fil des prochaines années?

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration!

INTERVIEW GUIDE: CMHC

CONTEXT REMINDER

- General objectives of the study: understand the perception and challenges of the Canadian Housing Industry with respect to the development of international activities.

- Approach: initial meetings, secondary data, interviews with experts, interviews with companies

QUESTIONS

Province:_____

1- In which business sector does your company operate?

[] Manufacturer of construction products / material
[] Builder
[] Architect / Engineer / Town planner
[] Manufacturer of prefab houses (construction systems)
[] Other. Specify:_____

2- What is the size of your company?

- In terms of number of employees?

[] Less than 10
[] From 11 to 25 employees
[] From 26 to 50 employees
[] From 51 to 100 employees
[] Over100 employees

- In terms of business volume?

[] Less than 1 million $
[] From 1 to 2,5 million $
[] From 2,5 to 5 million $
[] From 5 to 10 million $
[] Over 10 million $

3- What is your perception or opinion with regard to the current Housing construction market in Canada?

4- According to you, what are the perspectives in the Canadian market for the next two years?

5- Do you believe that market globalisation may change the way of doing business in your industry? If so, how and to what extent?

6- Does your company already export or conduct any activity abroad (if not, go to question 10)

7- What is the percentage of your international activities as compared with your global business volume? _____%

8- In which region indicated hereafter do you carry out activities abroad?

☐ United States

☐ Latin America (including Mexico)

☐ Western Europe

☐ Eastern Europe

☐ Asia

☐ Africa

9- Who are your main competitors in these markets (their origin, size, business strategies...)?

10- According to you, what would be the main barriers your company would be confronted with in the scope of developing international markets?

11- Would you say that your company is generally willing to adapt its products in order to develop new markets abroad?

☐ Yes
☐ No

12- What are the existing means and recourses the Canadian companies can use to ensure the payments of their international receivables?

13- Can you describe the experience of your company at the international level?

- Achievements

- Target markets

- Approaches/strategies (direct export, indirect, partnership…)

- Delivery Time

_____

_____

- Difficulties and constraints encountered

_____

_____

14- On a scale from 1 to 10, to what extent do you consider the following aspects represent a barrier to developing business abroad (1 = Very low barrier or none; 10 = Very high barrier)?

a) Language

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b) Business culture

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

c) Distance

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

d) Financing / required investment

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

e) Payment of receivables

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

f) Competition

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

g) Corruption (bribes)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

h) Regulations of the target country (norms, laws...)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

i) Duties (Tariffs)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

j) Adaptation / product accreditation

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15- What market(s) would appear to you the most interesting, at this moment, for starting the development of business activities abroad? What are the reasons?

_____

_____

16- Have you already (either yourself or someone else in your company) followed a training (course or seminar) in international business (exports, international negotiations, management of foreign exchange...)?

☐ Yes
☐ No

17- What do you think of the idea of collaborating with other firms for the development of projects on the international scene?

18- Have you participated in trade shows or commercial missions (e.g. canvassing trip) in another country in the past 2 years?

☐ Yes
☐ No

19- With which type of companies would you have the most interest in collaborating for carrying out a project in a foreign market (similar company abroad, domestic, a company operating in a different field ...)?

20- In the scope of your international business projects, do you (or would you eventually) have recourse to external resources (e.g. consulting firm)? If so, what type?

21- At present time, is there someone in your company specifically assigned to developing international business?

22- What are your projects with respect to foreign markets in the following year? (If no project, Why)

23- According to you, what are the main conditions a company must meet in order to succeed in an export project or in the development of foreign business?

24- Are you aware of the existing government programs and services for companies wishing to export? If so, can you name and describe them?

25- What type of assistance or services your company would need to developing foreign activities?

26- What would be the main risks or threats for your company with respect to a business project on the international scene?

27- Are you (your company) familiar with the distribution system in your target market abroad? If so, are they different from the Canadian system (how is that)?

28- Has your company adopted a total quality process or obtained any other type of accreditation (e.g. ISO-9000, U.E.)? If so, which one(s)?

29- What would be, by order of importance, the most flourishing regions of the world with regard to housing construction?

☐ United States

☐ Latin America (including Mexico)

☐Western Europe

☐Eastern Europe

☐Asia

☐Africa

30- Taking into account the stakes of globalisation, what should be the priorities of your company in order to ensure the development of its activities in foreign markets in the following years?

We thank you for your cooperation!